

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес – процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г.Ф. Каячев
«___» _____ 2016 г.

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

080502.65.01 «Экономика и управление на предприятии (в
машиностроении)»

**Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления
персоналом предприятия (на примере Дирекции по эксплуатации и ремонту
путевых машин филиала ОАО «РЖД»)**

Пояснительная записка

Руководитель

В. В. Костина

Выпускник

А. Н. Доброхотова

Нормоконтролер

Т. П. Лихачева

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес – процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г.Ф. Каячев
«__» _____ 2015 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме дипломного проекта

Студенту Доброхотовой Анастасии Николаевне

Группа : ЗУБ10-01Ж

Специальность: 080502.65 - «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)»

Темы выпускной квалификационной работы: Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом предприятия (на примере Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин филиала ОАО «РЖД»)

Утверждена приказом по университету № 2553/с от 26. 02. 2016 г.

Руководитель ВКР: В.В. Костина, старший преподаватель кафедры «Экономика и управление бизнес – процессами» ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР: информационно-аналитические материалы, нормативно-справочная информация, статистические данные, отчет о штатной численности работников « Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин филиала ОАО «РЖД» , коллективный договор.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Основы кадровой политики и стратегии управления персоналом.
- 2 Анализ кадровой политики «Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин филиала ОАО «РЖД».
- 3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в структурном подразделении филиала ОАО «РЖД».

Перечень иллюстративного материала:

- Титульный слайд;
- Цель и задачи дипломного проекта;
- Актуальность темы дипломного проекта;
- Краткая характеристика предприятия;
- Основные показатели деятельности предприятия;
- Анализ использования трудовых ресурсов предприятия;
- Анализ текучести кадров предприятия;
- Задачи управления персоналом;
- Кадровая политика предприятия;

- Проблемные места кадровой политики предприятия;
- Выводы по SWOT – анализу;
- План мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия;

Руководитель ВКР

В. В. Костина

Задание принял к
исполнению

А. Н. Доброхотова

«__» _____ 2015 г.

РЕФЕРАТ

Дипломный проект по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом предприятия (на примере Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин филиала ОАО «РЖД»)» содержит 92 страницы текстового документа, 76 использованных источников, 4 рисунка, 28 таблиц и одно приложение.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ, АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА, ОЦЕНКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Цель дипломного проекта: разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом предприятия (на примере Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин филиала ОАО «РЖД»)

Задачи дипломного проекта: изучить теоретико-методологические основы построения кадровой политики на предприятиях железнодорожного транспорта, обосновать роль кадровой политики в эффективности работы предприятия, определить основные направления совершенствования системы управления персоналом на данном предприятии.

В ходе дипломного проекта была собрана и обработана основная информация о предприятии, проведен анализ кадровой политики «Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин филиала ОАО «РЖД». В результате этого были выявлены проблемы формирования кадровой политики, негативно влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия.

Для решения этих проблем был разработан ряд мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Было принято решение оптимизации службы управления персоналом, увеличение процента работающей молодежи за счет развития систем оплаты и мотивации труда, совершенствование техники и технологий.

В завершении работы был сделан вывод об эффективности внедрения предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Основы кадровой политики и стратегии управления персоналом.....	5
1.1 Кадровая политика: понятия, виды.....	5
1.2 Стратегия кадровой политики организации.....	11
2 Анализ кадровой политики «Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД».....	20
2.1 Краткая характеристика «Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД».....	20
2.2 Стратегический анализ деятельности «Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД».....	24
2.3 Анализ использования трудовых ресурсов «Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД».....	39
3 Разработка мероприятия по совершенствованию кадровой политики в структурном подразделении ОАО «РЖД».....	57
3.1 Предложения по совершенствованию кадровой политики «Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД».....	57
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	90

Изм.	Лист	докум.№	Подпись	Дата				
Разраб.		А.Н.Доброхотова			Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом предприятия	Лит.	ЛистЛи	Листов
.							2	92
Провер.		В.В.Костина				Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»		
Н. Контр.		Т.П.Лихачева						
Утв.		Г.Ф.Каячев						

ВВЕДЕНИЕ

Современное социально-экономическое развитие страны требует создания эффективной системы управления персоналом на предприятии, развитие кадрового потенциала

Возникает необходимость в разработке методологии формирования стратегии и тактики эффективного использования персонала на промышленных предприятиях, способствующих развитию отечественной промышленности и обеспечению их конкурентоспособности, как на отечественном, так и на мировых рынках.

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом, впрочем, как и организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия, т.к. всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения отдельных органов. В последнее время на предприятиях особое внимание уделяется организации системы и процесса управления персоналом. Вследствие этого многие предприятия начинают перестраивать существующие системы управления персоналом.

ОАО «Российские железные дороги» является одной из крупнейших мировых транспортных корпораций, играет выдающуюся роль в экономике и в целом в жизни страны.

Кадровая политика является неотъемлемой частью всей стратегии развития ОАО «РЖД», а так как роль человеческого фактора возрастает, то и проблема формирования кадровой политики выносится на качественно новую ступень развития.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.№	Подпись	Дата		3

Подбор персонала – это первый и важный этап, шаг на пути к созданию эффективного штата сотрудников. Персонал предприятия – это его двигатель. В зависимости от целей и задач компании требования к персоналу могут быть разные, но тем не менее от качества подбора персонала косвенно зависят все основные показатели хозяйствования предприятия: выручка, прибыль, затраты, деловая репутация, и т.д.

Цель дипломного проекта: разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом предприятия (на примере Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД»).

Объектом исследования является предприятие «Дирекция по эксплуатации и ремонту путевых машин Красноярской дистанции железной дороги».

Предметом исследования – механизм формирования кадровой политики предприятия.

Дипломный проект состоит из введения, трех основных глав, заключения и списка использованных источников. Во введении определена актуальность, поставлены цели и задачи исследования. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты формирования кадровой политики предприятия и подчеркнута ее значимость для успешной работы предприятия. Во второй главе дипломного проекта дана краткая характеристика предприятия, проведен стратегический анализ и дана оценка использования трудовых ресурсов на исследуемом предприятии. В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин Красноярской дистанции железной дороги и дана оценка их экономической эффективности.

В заключении подведены итоги выполнения поставленной цели, решения задач исследования и возможности практического применения на данном предприятии. Список источников содержит 19 наименований научных исследований в области кадровой политики предприятия и способов ее совершенствования.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		4

1 Основы кадровой политики и стратегии управления персоналом

1.1 Кадровая политика: понятие, виды

Управление персоналом представляет собой часть менеджмента, связанную с трудовыми ресурсами предприятия.

Управление персоналом - это комплексная прикладная наука об организационно – экономических, административно – управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации.

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составляющая часть стратегически ориентированной политики организации – её кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование. В широком смысле – это система правил и норм , которые должны быть осознаны и определённым образом сформулированы, приводят человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации:

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		5

в этом смысле, например, слова "кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием", могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Успешная кадровая политика, прежде всего, основывается на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Происходит расширение и углубление функций управления рабочей силой всех категорий. Основное значение приобретают стратегические вопросы руководства персоналом, превращение его в целостную систему. В процессах управления персоналом появляется необходимость организации мышления и действий всех работников с учетом потребностей партнёров по рынку.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учёта мотивационных процессов.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют рыночные условия, общее положения трудового законодательства. Они включают конституционные положения о свободе развития личности, гарантии собственности, свободе коалиций. Запрещены произвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в части увольнения. Приём на работу сотрудников является компетенцией фирм и компаний.

Анализируя существующую в конкретных организационных условиях кадровую политику, можно выделить два основания для ее группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		6

Рассмотрим подробнее каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

Пассивная кадровая политика.

Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако можно встретиться с ситуацией, в которой руководство организацией не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика.

В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика.

В подлинном смысле этого слова политика возникает именно тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на неё.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		7

Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период.

В программах развития организации содержится краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых программ.

Активная кадровая политика.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с внешней и внутренней ситуацией, то можно говорить о подлинной активной политике.

Вторым основанием для дифференциации кадровой политики могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, её принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы нанимать людей без опыта работы .

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организаций.

Такая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих типов кадровой политики по основным кадровым процессам приведено в таблице 1.

Таблица 1– Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Таким образом, общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1 Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2 Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3 Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4 Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		10

1.2 Стратегия кадровой политики организации

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						11
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Рассмотрим стратегию формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Этап 1. Нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закреплённых в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации.

В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений.

Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В рамках подобной мега-программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В таком случае можно говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

В построении кадровой политики можно выделить 4 основные фазы:

- хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- стратегическое планирование в узком смысле – предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна

основываться на использовании имеющихся сильных и слабых сторон организации);

– управление стратегическими возможностями – выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);

– управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно изменяющейся программы.

В зависимости от фазы построения, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Существуют такие стадии развития организации, на которых преимущественно реализуется стратегия:

- предпринимательская (стадия формирования);
- динамического роста (стадия интенсивного роста);
- прибыльности (стадия стабилизации);
- ликвидационная (стадия кризиса);

В зависимости от типа кадровой политики мероприятия будут иметь различный характер. В кадровых политиках открытого типа упор ставится на привлечение профессионалов со стороны, работу с внешней средой, а в кадровых политиках закрытого типа – на усиленную работу внутри организации, например, проведение программ адаптации сотрудников; культивирование «философии фирмы»; разработка нетрадиционных способов найма.

Безусловно, содержание кадровых программ, описанных выше, определяется и представлением о траектории развития организации в целом, и тем целевым

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						14
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

выбором, который обычно делают собственники или высшее руководство.

Только долгосрочное планирование действий организации, ориентированное на достижение стратегических целей, способно обеспечить компании устойчивый успех и дальнейшее развитие. Одно из ключевых мест в осуществлении гарантированного благополучия любой компании занимает кадровая стратегия.

Кадровая политика компании отличается определенными характерными показателями.

Не вызывает сомнений, что формирование и внедрение эффективной системы действенной мотивации, создание устойчивых психологических установок и модернизация системы управления персоналом не могут быть реализованы в сжатые сроки и требует продолжительного времени.

Любые изменения, вносимые в стратегию организации, требуют коррекции в кадровой политике. Следует привести в соответствие с изменениями стратегии численность и структуру персонала, обеспечить наличие необходимой квалификации и профессиональных навыков, а также пересмотреть стиль и методы управления в целом.

Создание и корректировка кадровой стратегии осуществляется постоянно. Сказывается взаимосвязь не только с краткосрочными планами и задачами организации, но и с решением стратегических задач дальней перспективы. Эффективной конкретизацией вопросов кадровой стратегии является стратегический план организации. Такого рода документы содержат список задач и способы решения, выраженные в конкретных мероприятиях, с указанием лиц, ответственных за выполнение каждой задачи, и ограничением срока исполнения. В случае необходимости привлечения дополнительных ресурсов (информационных, финансовых), в стратегическом плане указывается количество, необходимое для успешного решения задачи.

Кадровая стратегия призвана способствовать следующим факторам:

– увеличение возможностей организации для успешного противостояния конкурентам путем эффективного использования кадрового потенциала;

– усиление преимуществ организации перед конкурентами путем позитивного изменения условий использования и динамичного развития персонала, а также формирование ответственного, компетентного и высококвалифицированного коллектива работников;

– выявление и использование возможностей сотрудников к творческому самовыражению и развитию, способствующему достижению целей, как предприятия, так и целей самого сотрудника.

Разработка кадровой стратегии организации предусматривает обязательный учет следующих значимых факторов:

- экономический;
- политический;
- правовой;
- социальный;
- фактор воздействия внешней среды.

Стратегический план организации, являясь результатом конкретизации кадровой стратегии, должен отражать анализ всех пяти факторов и их возможное влияние на стратегию организации в целом. Глубокий анализ влияния как внешних, так и внутренних факторов должен быть, с учетом поставленных задач, положен в основу концепции развития организации.

Одним из основных вопросов разработки грамотной кадровой стратегии является выявление сильных и слабых сторон управления кадрами предприятия. Эти вопросы являются определяющими условиями дальнейшей успешности организации, поэтому, для выявления сильных и слабых сторон при анализе внутренней среды применяются такие методы стратегического менеджмента, как SWOT, создание профиля среды или матрицы угроз.

Анализ факторов среды посредством метода SWOT выявляет имеющиеся сильные и слабые стороны организации в сфере управления кадрами. Помимо этого, данная информация является самооценкой предприятия, что позволяет объективно сравнить свое предприятие с конкурентами и сделать выводы.

Также в результате анализа данным методом выявляются возможности и угрозы, которые имеются в организации.

Информативную оценку функции управления персоналом и ряда других показателей можно получить посредством применения конкурентного профиля предприятия. В данном методе оценка успешности управления персоналом осуществляется экспертными методами. Другие показатели оцениваются по методу сравнительно анализа.

Одним из важнейших факторов, учет которых необходим при разработке стратегии управления персоналом, является уже существующий уровень основополагающих проблем:

- структуры дифференциального управления коллективом;
- количественной оптимизации персонала, с учетом текущей динамики;
- результативности осуществляемых затрат на персонал с учетом заработной платы, различных видов вознаграждения, расходов на обучение и других;
- динамики и направления развития персонала, включающих в себя адаптацию, карьерное продвижение по служебной лестнице и всевозможные виды обучения;
- социальных мер и бытового обеспечения, включающих в себя защиту, страхование и гарантии;
- систем управления кадровым потенциалом;
- наличия и развития традиций и норм поведения, связанных с организацией.

Принято считать, что стратегия работы с кадрами является частью экономической стратегии организации и одним из результатов планирования ими деятельности в целом.

Практически же встречаются различные варианты взаимодействия, среди которых можно выделить основные концепции кадровой стратегии:

- кадровая политика и стратегия зависимы от общей стратегии организации;
- стратегия организации является зависимой от стратегии работы с персоналом;

- взаимосвязанность общей и кадровой стратегий организации;
- взаимная интеграция стратегий.

Но каким бы ни было взаимодействие стратегий, основной задачей функции управления персоналом является переход от авральных методов к самостоятельной целостной системе, способствующей реализации долгосрочных установленных целей предприятия.

Целостная система управления персоналом представляет собой гармоничное сочетание таких элементов, как кадровая политика, стратегия и планирование.

1 Кадровая политика предприятия позволяет определить, какой именно коллектив необходим организации и каким образом следует организовать работу персонала, чтобы успешно осуществлять поставленные стратегические планы и задачи.

2 Кадровая же стратегия предоставляет действенные методы, используя которые, организация получит возможность собрать и удержать необходимый ей персонал.

3 Кадровое планирование является процессом разработки и внедрения ряда мероприятий, посредством которых может быть реализована кадровая политика и стратегия организации. Относительно периода, кадровое планирование возможно условно разделить на стратегическое (долгосрочное), тактическое (среднесрочное) и оперативное (краткосрочное).

Другими словами, кадровая политика, стратегия и планирование являются экстраполяцией политики компании в целом на плоскость человеческого фактора.

Система управления персоналом организации зависит от проработанности составляющих ее элементов и их взаимосвязи.

Рассмотрим принципы построения кадровой политики предприятия:

1 Стратегическая ориентированность – учет воздействия краткосрочных эффектов на дальнейшее развитие предприятия.

2 Комплексность мер – разработка стратегий предприятия таким образом, чтобы они дополняли и помогали друг другу в процессе деятельности организации.

3 Системность подхода – методичные и планомерные изменения в вопросе управления кадрами, исключающее применения «лоскутных» мер.

4 Логичность и последовательность методов – методы, которые используются в кадровой стратегии, не могут быть противоречивыми. Их неукоснительное применение на практике следует реализовывать в заранее определенной последовательности для получения необходимого результата.

5 Экономическая эффективность – эффективный процесс невозможен без баланса качества труда и его стоимости: следует использовать для решения поставленных задач человеческий ресурс оптимального качества, отвечающий уровню задачи.

Являясь хоть и значимым, но все же лишь одним из факторов, кадровая стратегия любой организации зависит от стратегии функционирования предприятия в целом.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективная кадровая политика и стратегия управления персоналом является основой успешной деятельности любой организации. Выделяют следующие типы кадровых политик: пассивная, реактивная, превентивная и активная. В зависимости от степени открытости организации по отношению к внешней среде кадровая политика может быть открытой и закрытой.

Кадровая политика организации должна быть связана со стратегией развития предприятия, должна быть гибкой и экономически обоснованной. Кроме этого кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам и стимулировать заинтересованность работников в результате своей деятельности.

Рассмотрев теоретические аспекты кадровой политики можно перейти к практическому рассмотрению кадровой политики организации, на примере дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин Красноярской дистанции железной дороги ОАО «РЖД».

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						19
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

2 Анализ кадровой политики «Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД»

2.1 Краткая характеристика «Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД»

Дирекция по эксплуатации и ремонту путевых машин является структурным подразделением Красноярской дирекции инфраструктуры филиала ОАО «РЖД» (Сокращенное наименование «Дирекция по эксплуатации и ремонту путевых машин»). Дирекция руководствуется в своей деятельности Конституцией РФ, федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами РФ, и нормативными документами ОАО «РЖД».

Местонахождение дирекции: 660031, Российская Федерация, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Верхняя, д. 82.

Миссия исследуемого предприятия состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышение эффективности деятельности и качества услуг.

Целью деятельности дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин является обеспечение потребностей в перевозках железнодорожным транспортом. Основными направлениями деятельности являются:

- создание условий для обеспечения установленного объема перевозок на обслуживаемом участке пути при полной их безопасности и оптимальных затрат на выполнение определенных объемов работ по текущему содержанию путевых машин и их ремонту;
- содержание в технически исправном состоянии путевых машин Красноярского участка пути, их устойчивую и безопасную работу;
- выполнение заданий по получению доходов от подсобно-вспомогательной деятельности при их полной безопасности и минимальных расходов на выполнение определенного объема работ;
- выполнение установленных планов ремонтных работ путевых машин для бесперебойной организации перевозок грузов, пассажиров, багажа, грузобагажа, почты;

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		20

– осуществление надзора за содержанием основных производственных фондов, закрепленных за дирекцией по эксплуатации и ремонту путевых машин Красноярского филиала ОАО «РЖД».

Основными задачами дирекции являются:

1 Обеспечение потребностей инфраструктуры в железнодорожно-строительной, снегоуборочной технике и других видах специального подвижного состава для обеспечения стабильного функционирования комплекса инфраструктуры железнодорожного транспорта.

2 Обеспечение безопасности движения и организация текущего содержания объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования, железнодорожных путей необщего пользования в технически исправном состоянии.

Красноярская дирекция по эксплуатации и ремонту путевых машин в соответствии с возложенными на неё задачами осуществляет содержание, текущий ремонт, техническое обслуживание путевых машин и технических средств, используемых на путях железнодорожного транспорта.

Красноярскую Дирекцию по эксплуатации и ремонту путевых машин возглавляет начальник, который несёт ответственность за сохранность и использование переданного им имущества. Обязанности и права его заместителей и главного инженера определяются действующим положением о дирекции и принятым в ОАО «РЖД» по руководству работой структурных подразделений.

На рисунке 1 представлена структура управления Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин Красноярского филиала ОАО «РЖД».

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						21
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

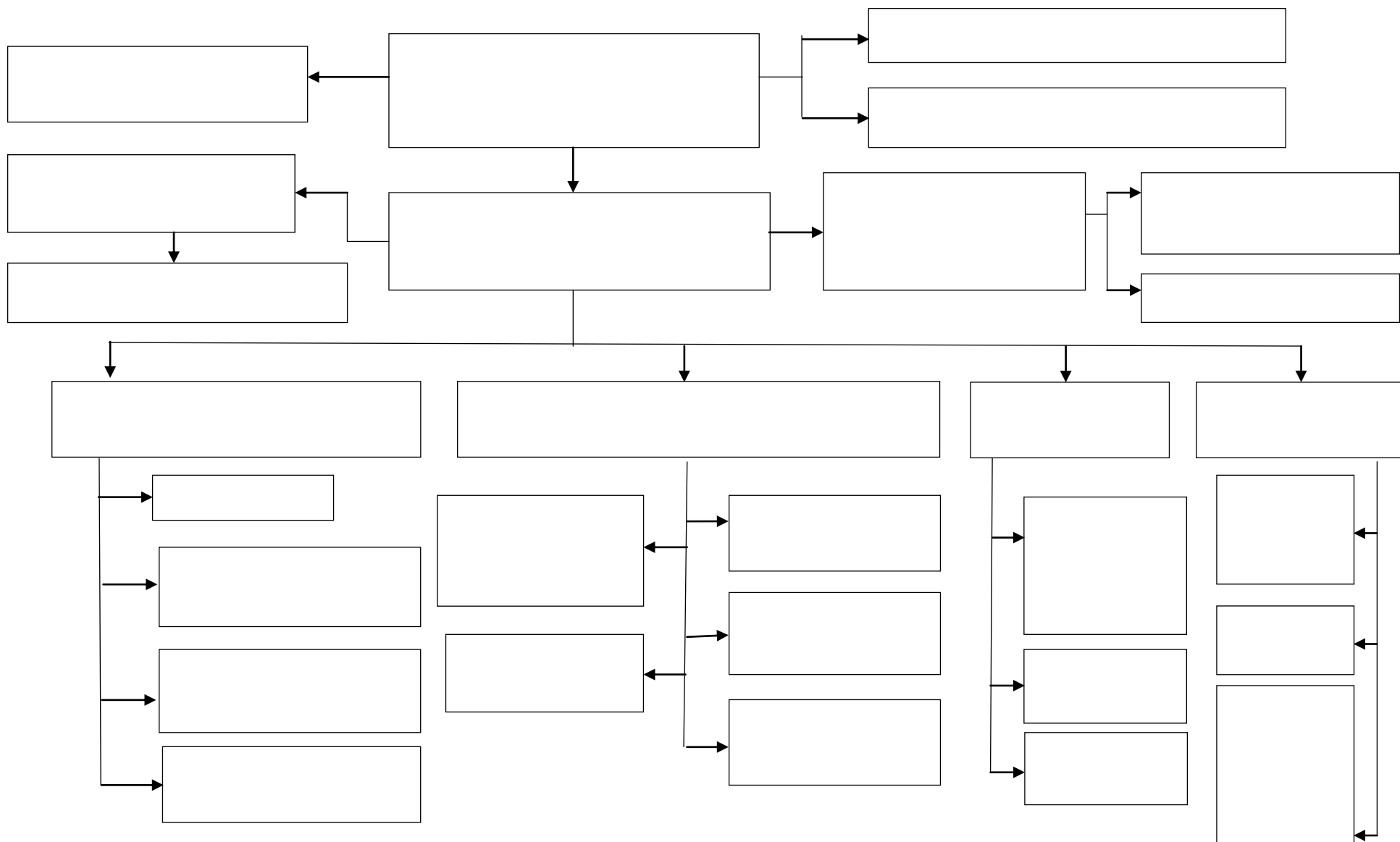


Рисунок 1 – Организационная структура управления Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин

Внутренняя и внешняя среда весьма изменчивы, а главным источником изменений в любой модели управления являются люди и их взаимоотношения в процессе деятельности предприятия. Именно структура организации определяет степень включенности людей в дела предприятия, типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, особенности построения сетей коммуникации.

Структура организации представляет собой фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Структура характеризует конкретную систему (организацию) со стороны ее строения. Элементами формальной структуры являются подразделения (команды, отделы, отделения) и управленческая иерархия. Структура определяет, может ли компания быть быстродействующей и гибкой.

Организационная структура «Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин» организована по линейно – функциональному типу – это самый традиционный и классический тип организационных структур. Эта структура базируется на линейных полномочиях, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным (иерархия уровней управления). Также в основе линейно – функциональной структуры лежит принцип функциональной департаментализации, т.е. процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Данная структура очень хорошо подходит для данной организации. Очень удобна система передачи различной информации. Функциональные службы тесно контактируют между собой. Вместе с тем отделы работают совершенно самостоятельно, не завися друг от друга. При данной организации все поставлено так, что каждый сотрудник или отдел отвечает за свое направление, несет за него ответственность, повышает свою квалификацию, отслеживает все изменения происходящие в данной области. Своевременно и оперативно доносят информацию до своих коллег и руководителей.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						23
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

При данной структуре управления существует четкое распределение труда и обязательное наличие на каждой должности квалифицированных специалистов.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом является отдел кадров. В равной степени с другими отделами несет ответственность за решение задач по достижению экономических, технических и социальных целей дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин и ее работников.

Общее руководство планово – экономической и эксплуатационно-хозяйственной деятельностью предприятия осуществляет начальник дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин.

Функциональные направления эксплуатационно-хозяйственной деятельности возглавляют шесть заместителей начальника дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин: первый заместитель начальника; заместитель начальника по ремонту путевых машин; заместитель начальника по эксплуатации путевых машин; заместитель начальника по кадрам; заместитель начальника по экономике и финансам; главный инженер и главный механик.

Общая численность работающих в дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин составляет 1368 человек, из них 140 человек ИТР.

2.2 Стратегический анализ деятельности « Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД»

Сильные и слабые стороны организации в области персонала в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия ее успешного существования. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеет система управления персоналом.

Были выбраны основные факторы, которые можно отнести к сильным и слабым сторонам предприятия, а также к возможностям и угрозам внешней среды.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		24

Далее был проведен анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала дистанции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД» и построена перекрестная матрица.

С учетом неблагоприятных ситуаций в области социальной защищенности населения и демографической ситуации, необходимо проводить глубокое стратегическое планирование персонала, полностью интегрированное в бизнес-планирование, при условии увеличения финансирования всех направлений управления персоналом, что позволит осуществлять более гибкую кадровую политику.

Учитывая наличие сильных конкурентов работодателей, необходимо сохранить персонал, высвобождаемый при выводе действующих производств до ввода новых, путем переобучения и трудоустройства на имеющихся рабочих местах предприятия. Благоприятный имидж предприятия и перспективы дальнейшего развития помогут удержать персонал на период вывода из эксплуатации и пуска новых производств.

Для привлечения специалистов – выпускников вузов других регионов необходимо развитие программ привлечения и удержания молодежи. Учитывая наличие других предприятий в городе с сильной кадровой политикой и выявленной слабой стороной в части программ кадрового резерва и высоким средним возрастом руководителей, необходимо пересмотреть имеющуюся программу работы с кадровым резервом на предприятии.

Однако проведенный анализ является типично описательным, дескриптивным. В этих рамках выводы и решения всегда сильно подвержены субъективным влияниям. В таком виде SWOT– анализ не в состоянии обеспечивать главное: количественно измерить угрозы и возможности, слабые и сильные стороны объекта, варианты прогнозов и альтернативных действий.

SWOT– анализ оперирует большим числом информационных логических единиц – характеристик (факторы), далеко не одинаковых по их влиянию на состояние объекта и на результаты анализа. Если стоит вопрос формализации

процедур SWOT– анализа, то первым и важным этапом этого процесса является установление важности каждого фактора в количественном выражении. Каждый фактор может иметь свою размерность, отличаться свойственными ему особенностями измерения. Надо располагать возможностью соизмерения факторов между собой. Степень влияния того или иного фактора на общий показатель качества различна, поэтому возникает задача определения относительной значимости каждого фактора.

Таблица 2 – Общая матрица SWOT– анализа

	Факторы	
	Положительные	Отрицательные
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитая система профориентации и взаимодействие с профильными учебными заведениями. 2. Высокий уровень компетентности руководителей. 3. Высокий уровень квалификации специалистов. 4. Высокий уровень вовлеченности персонала. 5. Развитая мотивация персонала к трудовой деятельности. 6. Наличие системы социальной защиты. 7. Высокая конкурентоспособность уровня оплаты труда по сравнению с другими работодателями региона. 8. Возможности карьерного роста для работников. 9. Наличие трудовых династий, преемственность поколений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточная глубина стратегического планирования в области персонала. 2. Недостаточность уровня развития управленческих компетенций и глубины владения проблемами управления персоналом у руководителей среднего звена. 3. Недостаточное финансирование мероприятий по управлению персоналом (повышение квалификации, кроме обязательного). 4. Наличие вакансий. 5. Высокий средний возраст руководителей. 6. Временной разрыв между выводом из эксплуатации действующих производств и вводом новых. 7. Недостаточно развиты программы кадрового резерва.
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие большого количества учебных организаций разного уровня, готовящих специалистов общепрофессиональных профессий. 2. Благоприятный имидж организации в регионе. 3. Наличие отраслевых институтов повышения квалификации. 4. Строительство кластера, которое позволит создать для города высокотехнологичные рабочие места. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неблагоприятная ситуация в области социальной защищенности населения. 2. Неблагоприятные демографические изменения (уменьшение количества выпускников учреждений среднего и профессионального образования, отток молодежи, старение и убыль населения). 3. Сильная кадровая политика конкурентов. 4. Отсутствие в регионе учебных организаций, готовящих специалистов по профильным для предприятия специальностям.

Таблица 3– Перекрестная матрица SWOT-анализа

Факторы внешней среды	Возможности	Угрозы
<p>Характеристики управления персоналом</p>	<p>I. Наличие большого количества учебных заведений разного уровня, готовящих специалистов общепрофессиональных профессий.</p> <p>II. Благоприятный имидж организации в регионе.</p> <p>III. Наличие отраслевых институтов повышения квалификации.</p> <p>IV. Строительство кластера, которое позволит создать для города высокотехнологичные рабочие места</p>	<p>I. Неблагоприятная ситуация в области социальной защищенности населения.</p> <p>II. Неблагоприятные демографические изменения (уменьшение количества выпускников учреждений среднего и профессионального образования, отток молодежи, старение и убыль населения).</p> <p>III. Сильная кадровая политика конкурентов.</p> <p>IV. Отсутствие в регионе учебных учреждений ВПО, готовящих специалистов по профильным для предприятия специальностям.</p>
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитая система профориентации и взаимодействие с профильными учебными заведениями. 2. Высокий уровень компетентности руководителей. 3. Высокий уровень квалификации специалистов. 4. Высокий уровень вовлеченности персонала. 5. Развитая мотивация персонала к трудовой деятельности. 6. Наличие системы социальной защиты. 7. Высокая конкурентоспособность уровня оплаты труда по сравнению с другими работодателями региона. 8. Возможности карьерного роста для работников. 9. Наличие трудовых династий, преемственность поколений. 	<p>I - 1</p> <p>II – 1, 4, 5, 9</p> <p>III – 2, 3, 8</p> <p>IV – 1, 2, 3</p>	<p>I – 6, 7</p> <p>II – 1, 6, 7, 8</p> <p>III – 1, 5, 6, 7, 8</p> <p>IV – 4, 8, 9</p> <p>V – 4, 5, 6, 7, 9</p> <p>VI – 1, 3</p>

Окончание таблицы 3

Факторы внешней среды	Возможности	Угрозы
<p>Характеристики управления персоналом</p>	<p>I. Наличие большого количества учебных заведений разного уровня, готовящих специалистов общепрофессиональных профессий.</p> <p>II. Благоприятный имидж организации в регионе.</p> <p>III. Наличие отраслевых институтов повышения квалификации.</p> <p>IV. Строительство кластера, которое позволит создать для города высокотехнологичные рабочие места</p>	<p>I. Неблагоприятная ситуация в области социальной защищенности населения.</p> <p>II. Неблагоприятные демографические изменения (уменьшение количества выпускников учреждений среднего и профессионального образования, отток молодежи, старение и убыль населения).</p> <p>III. Сильная кадровая политика конкурентов.</p> <p>IV. Отсутствие в регионе учебных учреждений ВПО, готовящих специалистов по профильным для предприятия специальностям.</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>1. Недостаточная глубина стратегического планирования в области персонала.</p> <p>2. Недостаточность уровня развития управленческих компетенций и глубины владения проблемами управления персоналом у руководителей среднего звена.</p> <p>3. Недостаточное финансирование мероприятий по управлению персоналом (повышение квалификации, кроме обязательного).</p> <p>4. Наличие вакансий.</p> <p>5. Высокий средний возраст руководителей.</p> <p>6. Временной разрыв между выводом из эксплуатации действующих производств и вводом новых.</p> <p>7. Недостаточно развиты программы кадрового резерва.</p>	<p>I – 1, 4</p> <p>II – 4, 6</p> <p>III – 2, 3</p> <p>IV – 5</p>	<p>I – 1, 3</p> <p>II – 1, 3</p> <p>III – 3, 4, 6, 7</p> <p>IV – 4, 6, 7</p> <p>V – 4, 6, 7</p> <p>VI – 2, 3</p>

В настоящее время одними из основных способов установления относительных весов факторов являются приемы экспертных оценок:

- метод парных сравнений;
- метод ранжирования (ранговый анализ).

Метод парных сравнений предполагает использование полных парных сравнений факторов и последующую математическую обработку результатов сравнений. Метод заключается в получении от экспертов оценок K_{ij} относительной важности каждой пары факторов i и j . Численно оценка K_{ij} определяет отношение веса фактора i к весу фактора j . Если общее число факторов равно n , то от одного эксперта будет получено $n(n - 1)$ оценок, а от m экспертов - соответственно, в m раз больше.

При использовании рангового анализа эксперты ранжируют список факторов, т.е. каждому фактору устанавливают «место» k , $k = 1, 2, \dots, n$, где n – число всех оцениваемых факторов. Далее принимается следующее естественное допущение: значимость данного фактора p_k можно измерять вероятностью того, что какой-то фактор может занять место не выше места, приписанного данному фактору. Набор мест можно рассматривать как выборку из нормальной совокупности. Размах этой выборки, соответствующий практическому значению вероятности 0,95, обозначается R_n . Эта величина зависит только от объема выборки n .

Значимость фактора k будет определяться по формуле

$$P_k(n) = F(t) = F\left[\left(\frac{n-k}{n-1} - \frac{1}{2} * R_n\right)\right], \quad (1)$$

где n – объем выборки (число оцениваемых факторов);

k – Номер и место фактора, определяемое экспертом;

$P_k(n)$ – вероятность того, что прочие факторы из общего числа n займут места ниже фактора k (значимость фактора k);

$F(t)$ – значение функции нормального распределения для нормированного аргумента t ;

R_n –размах выборки.

Ранговый анализ был выбран в качестве метода количественной оценки выделенных в результате анализа факторов.

Все данные на каждом этапе заносились в таблицы Excel и с использованием возможностей данной программы производились расчеты. Четырём экспертам было предложено оценить каждый фактор.

Результаты оценок экспертов представлены в таблице 4–7.

Под «Оценкой» в таблице понимается экспертная оценка силы фактора (по шкале от 1 до 10). Вес означает оценку веса фактора, т.е. вероятность наступления события или вероятность усиления значимости фактора (в пределах 1). Коэффициент – произведение «Оценка x Вес».

Необходимость исчисления коэффициента обуславливается тем, что простая констатация силы фактора не всегда оказывается актуальной. Например, фактор «слияние двух основных конкурентов» может быть признан очень существенным (к примеру, оценка 10), в то же время вероятность этого слияния близка к нулю (например, вес 0,01). В результате этот фактор из очень значимого (10) превращается в малозначимый (0,1).

Оценки в этих квадрантах должны были выставляться без учета реальной интенсивности фактора для организации, т.к. это уже учтено в столбце «оценка» таблиц 4–7, то есть проводились экспертные оценки влияния силы или слабости номинального выявленного фактора на отмеченные возможности или угрозы.

Для объективной оценки сильных и слабых сторон, угроз и возможностей деятельности организации были привлечены четыре эксперта, которые оценивали деятельность организации по установленным критериям. Каждый член экспертной комиссии ставил оценку по десяти бальной шкале, затем удельный вес и выводился коэффициент конкретного критерия оценки.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						30
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 4– Экспертная оценка сильных сторон деятельности организации в области управления персоналом

Сильные стороны (S)		№ эксперта								
		Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Коэффициент
		оценка	вес	оценка	вес	оценка	вес	оценка	вес	
ФИО эксперта										
1	Развитая система профориентации	8	0,11	6	0,4	8	0,05	6	0,1	1,07
2	Высокий уровень компетенции руководителей	10	0,12	7	0,3	8	0,05	7	0,12	1,135
3	Высокий уровень квалификации специалистов	10	0,11	6	0,1	7	0,1	6	0,12	0,78
4	Высокий уровень вовлеченности персонала	8	0,11	7	0	7	0,025	6	0,12	0,443
5	Развитая мотивация персонала к трудовой деятельности	8	0,11	8	0	7	0,2	6	0,12	0,75
6	Наличие системы социальной защиты	8	0,11	8	0,2	6	0,2	7	0,12	1,13
7	Высокий уровень оплаты труда	8	0,11	9	0	8	0,25	8	0,12	0,96
8	Возможность карьерного роста для работников	8	0,11	6	0	9	0,1	7	0,1	0,62
9	Наличие трудовых династий, преемственность	8	0,11	7	0	5	0,025	6	0,08	0,371

Эксперты оценили высокий уровень компетентности руководителей и наличие системы социальной защиты работников предприятия. Кроме этого низкая оценка дана по критерию вовлеченность персонала в результаты хозяйственной деятельности организации и наличие трудовых династий.

Низкая оценка дана экспертами по критерию возможность карьерного роста персонала и слабая мотивация персонала к трудовой деятельности.

В таблице 5 представлены экспертные оценки слабых сторон деятельности организации по формированию кадровой политики в Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин Красноярского отделения железной дороги ОАО «РЖД».

Таблица 5 –Экспертная оценка слабых сторон деятельности организации по формированию кадровой политики организации

Слабые стороны (W)		№ эксперта								
		Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Коэффициент
		оценка	вес	оценка	вес	оценка	вес	оценка	вес	
ФИО эксперта										
1	Недостаточная глубина стратегического планирования в области персонала	3	0,2	2	0,1	9	0,2	5	0,15	0,838
2	Недостаточность уровня развития управленческих компетенций и глубины владения проблемами управ.персонала у руководителей сред. звена	3	0,2	3	0,1	8	0,3	8	0,15	1,125
3	Недостаточное финансирование мероприятий по управлению персоналом	1	0,1	5	0,3	8	0,1	7	0,25	1,038
4	Наличие вакансий	1	0,1	2	0	7	0,05	2	0	0,113
5	Высокий средний возраст руководителей	1	0,1	5	0,1	6	0,05	7	0,2	0,575
6	Недостаточно развиты программы кадрового резерва	1	0,1	2	0	9	0,1	5	0,05	0,313

Оценка слабых сторон деятельности организации по вопросам кадровой политики свидетельствует о недостаточности уровня развития управленческих компетенций и глубины владения проблемами управления персоналом у руководителей среднего звена. Также следует отметить недостаточное финансирование мероприятий по управлению персоналом. К недостаткам экспертами отнесен высокий средний возраст руководителей. Сложные условия работы и невысокий уровень заработной платы приводит к высокой текучести кадров и наличию вакансий.

В таблице 6 дана экспертная оценка угроз деятельности организации в области управления персоналом.

Таблица 6 –Экспертная оценка угроз деятельности организации в области управления персоналом

Угрозы (Т)		№ эксперта								
		Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Коэффициент
		оценка	вес	оценка	вес	оценка	вес	оценка	вес	
ФИО эксперта										
1	Неблагоприятная ситуация в области социальной защищенности населения	1	0,05	2	0	5	0,05	3	0,1	0,15
2	Неблагоприятные демографические изменения (уменьшение кол-ва выпускников, отток молодежи, старение и убыль населения)	8	0,25	4	0,3	7	0,25	6	0,3	1,687
3	Сильная кадровая политика конкурентов	5	0,15	4	0	8	0,1	8	0,1	0,5875
4	Наличие других градообразующих предприятий	5	0,15	4	0,1	6	0,15	7	0,1	0,687
5	Отсутствие в регионе учебных организаций , готовящих специалистов по профильным для предприятия специальностям	5	0,15	7	0,4	8	0,2	8	0,3	1,887

Наивысшую оценку получил критерий «отсутствие в регионе учебных организаций, готовящих специалистов по профильным для предприятия специальностям» и «неблагоприятные демографические изменения (уменьшение количества выпускников, отток молодежи, старение и убыль населения».

В таблице 7 дана экспертная оценка возможностей организации по формированию кадровой политики.

Наивысшую оценку получил критерий благоприятного имиджа организации в регионе и наличие учебных заведений повышения квалификации специалистов данной отрасли.

Таблица 7 –Экспертная оценка возможностей организации по формированию кадровой политики

		№ эксперта								
		Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Коэффициент
		оценка	вес	оценка	вес	оценка	вес	оценка	вес	
ФИО эксперта										
1	Наличие большого количества учебных организаций разного уровня, готовящих специалистов общепрофессиональных профессий	8	0,25	2	0,1	7	0,3	6	0,3	1,525
2	Благоприятный имидж организации в регионе	8	0,25	8	0,5	9	0,5	8	0,3	3,225
3	Наличие отраслевых институтов повышения квалификации	8	0,25	6	0,2	8	0,15	6	0,2	1,4
4	Строительство кластера, которое позволит создать новые высокотехнологичные места	8	0,25	5	0,2	6	0,05	5	0,2	1,075

Вес факторов для рынка.

Вероятность обострения.

Оценка силы факторов.	10	0,0		1,0	
		1. Не стимулировать, постепенно снижать значимость	2. Поддерживать, развивать, искать возможности расширения		
	1	3. Не тратить усилий на поддержку	4. Усиливать, стимулировать, развивать		

Оценка силы факторов.	10	0,0		1,0	
		1. Постепенно избавляться, ослаблять силу фактора	2. Срочно Предпринимать усилия по улучшению ситуации		
	1	3. Можно игнорировать, проводить периодический контроль	4. Проводить профилактическую работу, разработать программу изменений		

Наши сильные стороны.

Наши слабые стороны.

Рисунок 2 – Матрицы оценки сильных и слабых сторон фирмы

Для тех экспертов, которые воспринимают графические изображения лучше, чем табличные, те же данные (фактор, оценка, вес) были размещены в матрице.

Затем экспертам предлагалось оценить способность сильных сторон содействовать реализации возможностей и противостоять угрозам и способность слабых сторон ослабить воздействие возможностей и усилить угрозы. Для этого была предложена следующая шкала (Таблица 8):

В таблице 8 дана шкала оценки взаимосвязи сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами.

Таблица 8 – Шкала оценки взаимосвязи сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами

Балльная оценка	Интерпретация
5	фактор дает полную возможность использовать благоприятные события или предотвратить отрицательные последствия угроз;
4, 3	существенное содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз
0, 1, 2	ничтожное, незначительное или малое влияние на использование благоприятных возможностей или защиту от угроз

Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды организации очень большое значение имеет также анализ организационной культуры. Она пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой.

Результаты, полученные после оценки взаимосвязи сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Преобразованная матрица SWOT– анализа

Коэффициент внешних факторов	Коэффициент внутренних возможностей	Возможности (O)				Угрозы (T)					
		O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	T5	T6
		1,525	3,225	1,4	1,075	0,15	1,6875	0,5875	12,4625	0,6875	1,8875
Сильные стороны (S)											
S1	1,07	5	5	1	4	1	5	5	3	3	5
S2	1,135	2	1	5	4	0	0	2	2	3	3
S3	0,78	3	2	5	4	0	0	1	1	1	4
S4	0,44375	1	4	3	0	1	0	3	3	2	0
S5	0,75	0	3	3	2	1	1	4	3	1	0
S6	1,13	1	1	1	1	5	5	5	5	5	1
S7	0,96	0	2	0	2	5	5	5	5	5	4
S8	0,62	1	1	4	3	0	4	5	4	5	2
S9	0,37125	3	3	1	2	0	2	3	4	4	0
Слабые стороны (W)											
W1	-0,838	4	3	2	2	4	5	3	0	1	2
W2	-1,125	1	0	5	1	3	3	1	0	0	3
W3	-1,038	0	1	3	0	5	5	5	2	3	4
W4	-0,113	5	5	3	5	0	2	4	4	4	1
W5	-0,575	2	1	1	1	0	1	1	0	1	2
W6	-1,425	3	4	2	2	0	0	4	3	4	0
W7	-0,313	0	1	0	1	0	0	5	2	2	0

Затем были подсчитаны итоговые коэффициенты по всем факторам с учетом всех оценок и составлена итоговая матрица SWOT– анализа (Таблица 10).

Таблица 10 – Итоговая матрица SWOT– анализа

Коэффициент внешних факторов	Коэффициент внутренних возможностей	Возможности (O)				Итого	Угрозы (T)						Итого
		O1	O2	O3	O4		T1	T2	T3	T4	T5	T6	
		1,525	3,225	1,4	1,075		0,15	1,6875	0,5875	12,4625	0,6875	1,8875	
Сильные стороны (S)													
S1	1,07	8,2	17,3	1,5	4,6	31,6	0,2	9,6	3,3	42,4	2,3	10,7	68,5
S2	1,135	3,5	3,7	7,9	4,9	20	0	0	0,9	19,4	1,6	4,4	26,3
S3	0,78	3,6	5	5,5	3,4	17,5	0	0	0,3	5,5	0,3	3,4	9,5
S4	0,44375	0,7	5,7	1,9	0	8,3	0,1	0	1,3	28	1	0	30,4
S5	0,75	0	7,3	3,2	1,6	12,1	0,2	1,9	2,7	42,2	0,8	0	47,8
S6	1,13	1,7	3,6	1,6	1,2	8,1	0,7	8,1	2,8	59,8	3,3	1,8	76,5
S7	0,96	0	6,2	0	2,1	8,3	0,5	5,2	1,8	38,6	2,1	4,7	52,9
S8	0,62	0,9	2	3,5	2	8,4	0	2,5	1,1	18,5	1,3	1,4	24,8
S9	0,37125	1,7	3,6	0,5	0,8	6,6	0	0	0	0	0	0	0
Итого		20,3	54,4	25,6	20,6		1,7	27,3	14,2	254,4	12,7	26,4	
Слабые стороны (W)													
W1	-0,838	-5,1	-8,1	-2,3	-1,8	-17,3	-0,5	-7,1	-1,5	0	-0,6	-3,2	-12,9
W2	-1,125	-1,7	0	-7,9	-1,2	-10,8	-0,5	-5,7	-0,7	0	0	-6,4	-13,3
W3	-1,038	0	-3,3	-4,4	0	-7,7	-0,8	-8,8	-3	-25,9	-2,1	-7,8	-48,4
W4	-0,113	-0,9	-1,8	-0,5	-0,6	-3,8	0	-0,4	-0,3	-5,6	-0,3	-0,2	-6,8
W5	-0,575	-1,8	-1,9	-0,8	-0,6	-5,1	0	-1	-0,3	0	-0,4	-2,2	-3,9
W6	-1,425	-6,5	-18,4	-4	-3,1	-32	0	0	-3,3	-53,3	-3,9	0	-60,5
W7	-0,313	0	-1	0	-0,3	-1,3	0	0	-0,9	-7,8	-0,4	0	-9,1
Итого		-16	-34,5	-19,9	-7,6		-1,8	-23	-10	-92,6	-7,7	-19,8	

На основании выполненных расчетов можно сделать следующие выводы:

1 Наиболее сильными сторонами предприятия, которые помогают ему воспользоваться имеющимися возможностями, являются: развитая система профориентации (31,51), высокий уровень компетенции руководителей (19,95) и высокий уровень квалификации специалистов (17,422).

2 Наиболее сильными сторонами предприятия, которые помогают защититься от угроз, являются: развитая система профориентации (68,57), наличие системы социальной защиты работников (76,57), высокая конкурентоспособность уровня оплаты труда (52,96) и развитая мотивация персонала к трудовой деятельности (47,76).

3 Наиболее важными возможностями, предоставляемыми внешней средой, которыми можно воспользоваться при помощи сильных сторон являются: благоприятный имидж организации в регионе (54,35) и наличие отраслевых институтов повышения квалификации (25,49).

Однако они являются и наиболее уязвимыми из-за существующих слабых сторон (-34,52; -19,85).

4 Самыми слабыми сторонами являются недостаточная глубина стратегического планирования (-17,37) и наличие временного разрыва между выводом из эксплуатации действующих и вводом новых производств (-31,96). Более всего сильные стороны предприятия помогают защититься от угрозы наличия вблизи крупного промышленного центра города Красноярска (254,66). Сильные стороны в наименьшей степени защищают от угрозы возможной неблагоприятной ситуации в области социальной защищенности населения (1,64).

5 Слабые стороны предприятия в наибольшей степени усугубляют неблагоприятное влияние наличия рядом крупного промышленного центра (- 92,58).

В целях преодоления возможных проблем вызванных невозможностью противостоять неблагоприятными факторам внешней среды, предлагается разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики ОАО «РЖД».

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						38
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

2.3 Анализ использования трудовых ресурсов « Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД»

Железнодорожный транспорт жизненно важен для многих сфер человеческой деятельности, и в настоящее время работник на транспорте представляется уже не пассивным, созерцательным исполнителем, а активной творческой личностью способной самостоятельно решать профессиональные, производственные проблемы. Профессиональная деятельность работников железнодорожного транспорта требует постоянной ответственности, готовности к действиям в экстремальных или нестандартных ситуациях, оперативности в решениях и действиях. Поэтому важно не только правильно подобрать персонал, но и организовать систему мероприятий.

В современных условиях недостаточно ориентироваться только на опыт, стаж работы, образование важно уметь управлять своим поведением, чувствовать настрой и психологию другого человека, достигать согласия, конструктивно решать конфликты, адекватно оценивать работников и себя.

Исходя из всего вышесказанного рассмотрим кадровый потенциал Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин на начало 2016 года. В Приложении 1 представлен отчет укомплектованности штата на данном предприятии.

Показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием.

$$K_{\text{ук}} = \frac{P_{\text{р.м.и.}}}{C_{\text{р.и.}}}, \quad (2)$$

где $C_{\text{р.м.и.}}$ – необходимое число рабочих мест;

$P_{\text{р.и.}}$ – численность работников во всех сменах.

Анализ укомплектованности трудовыми ресурсами в 2015 году.

В таблице 11 представлен анализ укомплектованности организации трудовыми ресурсами.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						39
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 11 - Анализ укомплектованности Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин трудовыми ресурсами в 2015

Категория работников	План		Факт		Отклонение(+/-)		Темп роста, %
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
Руководители	51	3,73	44	3,49	-7	-0,24	86,27
Специалисты	71	5,19	60	4,76	-11	-0,43	84,51
Рабочие	1246	91,08	1156	91,75	-90	0,66	92,78
Всего	1368	100	1260	100	-108	0,00	92,11

Анализ укомплектованности предприятия трудовыми ресурсами показал, что штат предприятия укомплектован на 92,11%. Недоукомплектованность руководителей 7 человек (86,27%), специалистов 11 человек (84,51%), рабочих 90 человек (92,78%). Таким образом, более всего на предприятии не хватает основных производственных рабочих. Это тенденция постперестроечного периода, когда политика подготовки рабочих кадров в России перестала существовать: закрылись профессиональные училища. Кроме этого, тяжелые условия труда и недостаточно высокий уровень заработной платы в отрасли негативно сказался на степени укомплектованности трудовыми ресурсами данного предприятия.

В общей численности работающих снизилась доля руководителей на 0,24% и специалистов на 0,43%, при этом увеличилась доля рабочих на 0,66%. Таким образом, общая недоукомплектованность составила 108 человек, из них 90 человек – рабочие; 18 человек – инженерно-технические работники.

Эффективное использование персонала предприятия зависит от умения руководства воздействовать на способности работника к труду, с тем, чтобы направить их в нужном для организации направлении.

Так как ОАО «РЖД» – это крупное предприятие система управления персоналом на нем обособлена в самостоятельную структуру в виде службы

управления персоналом. Такое обособление объяснимо и рационально, но отражается на общей работе, в частности оторванности от работы служб по работе с персоналом в подразделениях.

При оценке эффективности кадровой политики учитываются как количественные, так и качественные показатели:

- результативность труда;
- удовлетворенность работников трудом;
- наличие, количество и частота прогулов;
- текучесть кадров;
- наличие трудовых конфликтов, жалоб;
- частота рабочего травматизма.

Показатели движения рабочей силы представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Показатели характеризующие персонал

Показатель	2013	2014	2015
Среднесписочная численность, чел.	1390	1328	1260
Средний возраст, лет	44,6	44,3	44,5
Коэффициент текучести	0,01	0,01	0,009
Коэффициент замещения	-0,025	-0,196	-0,064
Коэффициент постоянства	0,96	0,80	0,96

Текучесть кадров сохраняется на низком уровне, потому и коэффициент постоянства кадров сохраняется на высоком уровне.

Однако коэффициент замещения отрицательный, что вызвано превышением числа уволившихся над принятыми.

Динамика структуры персонала по категориям работающих представлена в таблице 13.

Талица 13– Динамика структуры персонала по категориям работников

Категория Год	Руководители	Специалисты	Рабочие
2013	5,1%	5,8%	89,1%
2014	4,9%	5,3%	89,8%
2015	3,49%	4,76%	91,75%

Анализ структуры работающих по категориям показал, что на конец анализируемого периода снизилась доля административно-управленческого персонала при одновременном увеличении доли рабочих. Это следует рассматривать как положительный фактор использования трудовых ресурсов предприятия.

Анализ производительности труда и средней заработной платы представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ производительности труда и заработной платы работников

Наименование показателя	2013	2014	2015	Отклонение, (+/-)		Темп роста, %	
				2014 2013	2015 2014	2014 2013	2015 2014
Доход, млн. руб.	1724	1550	1885	-173,8	335,2	89,92	121,63
Годовая производительность труда одного работника, тыс. руб.	1240	1167	1496	-73	329	94,1	128,2
Дневная производительность труда одного рабочего, тыс. руб.	5	4,687	6,057	-0,3	1,37	93,7	129,2
Часовая производительность труда одного рабочего, тыс. руб.	0,626	0,588	0,759	-0,038	0,171	93,9	129
Среднемесячная средняя з/п, тыс. руб.	37,07	41,85	45,96	4,78	4,11	112,9	109,8
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы						83,3	116,8

Производительность труда в 2014 году снизилась, что было вызвано снижением доходов предприятия и увеличением фонда оплаты труда, при снижении численности работников. В 2015 году удалось добиться увеличения производительности труда за счет увеличения доходов, снижения численности персонала и снижении фонда оплаты труда.

Анализ соотношения численности принятых и уволенных представлен в таблице 15.

Число принятых работников на конец анализируемого периода снизилось, но при этом выросла доля молодых работников в возрасте до 35 лет. Однако число уволенных работников на конец периода в возрасте до 35 лет составило 31 человек, что больше чем принято. Это отрицательно сказалось на возрастном составе работающих на предприятии.

Таблица 15 – Численность принятых и уволенных работников на предприятии

Показатель	2013	2014	2015
Принято всего (чел.)	59	56	45
Принято в возрасте до 35 лет (чел.)	34	29	27
Доля в возрасте до 35 лет в общем числе принятых (%)	58,6	52,5	58,8
Уволено всего (чел.)	95	132	128
Уволено в возрасте до 35 лет (чел.)	23	21	31
Доля в возрасте до 35 лет в общем числе уволенных (%)	23,8	15,9	24,5
Отношение принятых к числу уволенных в возрасте до 35 лет	1,48	1,38	0,87

В таблице 16 представлен анализ молодых работников в возрасте до 35 лет в дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин Красноярского филиала ОАО «РЖД».

Таблица 16 – Численность молодых работников на предприятии

Показатель	2013	2014	2015
Всего (чел.)	1390	1328	1260
В возрасте до 35 лет (чел.)	364	294	308
Доля в возрасте до 35 лет в общем числе работников в %	26,20	22,17	24,45

Доля работников в возрасте до 35 лет в 2013 году составила 26,2%, а в 2015 году снизилась до уровня 24,45%, хотя число молодых работников незначительно увеличилось по сравнению с 2014 годом.

Проведем анализ персонала по стажу работы на предприятии (Таблица 17).

Таблица 17 - Характеристика персонала по стажу работы

Стаж Год	до 1 года	от 1 до 2 лет	от 2 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 20 лет	20 лет и более
2013	3,62%	2,98%	11,35%	18,55%	34,48%	29,02%
2014	3,62%	3,02%	9,32%	20,07%	33,11%	30,23%
2015	3,26%	3,12%	7,58%	20,78%	33,93%	31,33%

Данные таблицы 17 свидетельствуют о том, что в 2015 году наибольшая доля работающих со стажем от 10 до 20 лет – 33,93%; более 20 лет – 31,33 %. Минимальная доля работающих 3,12% со стажем от года до двух лет и 3,26% со стажем до года. Работники, отработавшие на предприятии более 10 лет стабильно, закрепляются на предприятии и не пытаются найти другую работу. Уровень их квалификации достаточно высок.

В таблице 18 представлен анализ персонала по возрастному критерию.

Анализ показал, что наибольшая доля работающих на анализируемом предприятии приходится на возрастную категорию от 40 до 59 лет – 55,06%; на возрастную категорию от 30 до 39 лет приходится 24,51%.

Таблица 18 - Характеристика персонала по возрасту

Год \	<18	18-24	25-29	30-39	40-49	50-59	>60
2013	0	28,48%	14,89%	24,27%	16,5%	8,41%	7,45%
2014	0	26,78%	14,92%	22,03%	15,93%	12,54%	7,8%
2015	0	2,22%	8,07%	24,51	27,22%	27,84%	10,15%

На возрастную категорию до 29 лет приходится 10,29%, из них число работников в возрасте до 24 лет 2,22%. Число работников в возрасте более 60 лет составляет 10,15%. Таким образом, можно сказать, что на данном предприятии наибольшая доля работников приходится на возрастную категорию более 40 лет - 65,21%, на долю молодежи приходится 34,79%.

Анализ персонала по образовательному уровню представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Характеристика персонала по образованию

год \	Начальное	Основное общее	Среднее общее	Начальное профессиональное	Среднее профессиональное	Высшее профессиональное
2013	0	3,88%	13,27%	22,01%	19,42%	41,42%
2014	0,03%	2,69%	13,21%	25,73%	20,12%	38,22%
2015	0,03%	2,52%	12,61%	25,01%	19,83%	40%

Анализ образовательного уровня работающих на предприятии показал, что наибольшая доля работников имеет высшее профессиональное образование – 40%; начальное профессиональное образование имеет 25,01%; на долю работников со средним профессиональным образованием приходится 19,83%. Таким образом, можно сказать, что персонал предприятия имеет высокий образовательный уровень.

В таблице 20 представлена характеристика персонала по гендерному составу.
Таблица 20 – Характеристика персонала по гендерному составу

Год \	Мужчины	Женщины
2013	71,97%	28,03%
2014	73,84%	26,16%
2015	73,13%	26,87%

На конец анализируемого периода наибольшая доля работников мужчины – 73,13%, их доля незначительно уменьшилась по сравнению с предыдущим периодом. Доля работающих женщин составила 26,87%. В 2015 году доля работающих женщин увеличилась. Это объясняется возрастной категорией работающих. Продолжительность жизни мужчин меньше, чем у женщин, а возрастной состав работников зрелого и пожилого возраста больше, чем молодых.

Таким образом, в общей картине, характеризующей персонал Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД» вызывает интерес снижение доли молодежи в общей численности предприятия и возрастание среднего возраста персонала. Доля молодежи в числе уволенных в 2015 году значительно возросла в сравнении с показателем 2014 года. Отток молодежи в 2015 году не перекрывается даже возросшим количеством принятых. Отношение роста числа принятых молодых работников к числу уволившимся: 1,48 в 2013 году; 1,38 в 2014 году и 0,87 в 2015 году. Таким образом, на предприятии происходит отток молодых кадров.

В течение последних трех лет в ОАО «РЖД» началось исследование вовлеченности сотрудников.

Вовлеченность – это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Именно вовлеченность измеряет насколько люди (работники) хотят и действительно вкладывают в достижение бизнес-результата.

Чем выше вовлеченность, тем выше производительность и эффективность труда.

В зависимости от того, сколько процентов сотрудников в организации вовлечены, организация может попасть в одну из 4-х зон вовлеченности (Таблица 21).

По результатам многочисленных исследований была доказана зависимость между уровнем вовлеченности сотрудников организации, и её финансовыми результатами. Корреляция между уровнем вовлеченности и результатами бизнеса равняется приблизительно 0,7–0,8.

Вовлеченность сотрудников напрямую связаны с финансовыми результатами организации. При уровне вовлеченности равном 25% – совокупный доход акционеров в процентном отношении (сумма совокупного дохода акционеров: рост курса акций + выплаченные дивиденды/курс акций за предыдущий год) ниже среднего на 18 процентов. Если уровень вовлеченности равен 50% (зона безразличия), то совокупный доход акционеров ниже среднего на 3%. Для организаций находящихся в зоне результативности совокупный доход акционеров в процентном отношении выше среднего на 24%.

Такая значительная зависимость между уровнем вовлеченности сотрудников и её финансовыми результатами заставляет многие организации считать повышение вовлеченности их сотрудников одной из важнейших задач.

По данным анкетирования, проведенного на предприятии в 2015 году, вовлеченность персонала существенно выросла.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						47
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 21 – Характеристика зон вовлеченности персонала в результаты трудовой деятельности

Зона разрушения	Организации, где уровень вовлеченности работников составляет менее 30%, попадают в так называемую «Зону разрушения». Количество таких организаций составляет не более 10%. В ситуации, когда более 2/3 сотрудников не вовлечены, достижение бизнес целей компании невозможно.
Зона неопределенности	Число организаций, находящихся в «Зоне неопределенности», составляет 25%. Эти организации обычно находятся в стадии изменений рабочих условий (например, находятся в стадии слияния или поглощения). При падении уровня вовлеченности до отметки менее 45% необходимы кардинальные изменения в области мотивации работников для достижения организацией своих бизнес целей.
Зона безразличия	Количество организаций, находящихся по показателю вовлеченности в «Зоне безразличия», составляет 40%. В данных организациях, как правило, от 45% до 65% не вовлеченных сотрудников, которые не готовы показывать высокие результаты ради успеха своей организации. Таким организациям необходимо внедрение более эффективных HR практик.
Зона результативности	При уровне вовлеченности работников более 65%, организации попадают в «Зону результативности». Высокий уровень вовлеченности работников в данном случае становится залогом успеха организаций и достижения, высоких бизнес показателей. Количество таких организаций в мире составляет не более 25%.

Кадровая политика, реализуемая менеджментом предприятия в лице службы управления персоналом, является одним из путей повышения вовлеченности. Рост вовлеченности предприятия подтверждает, что реализуемые политики и процедуры работают.

Существенному росту значений факторов (ценность сотрудников, топ – менеджмент и карьерные возможности) способствовала реализация мероприятий из области нематериального стимулирования:

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						48
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- встречи начальника и руководителей высшего звена с коллективами;
- присвоение звания «Лучший работник месяца»;
- назначения на должности руководителей высшего звена – по итогам конкурсов;

- назначения на должности руководителей среднего звена – в основном из состава кадрового резерва (в 2015 году 75 % назначений на должности руководителей произведено из кадрового резерва предприятия);

- рубрики в корпоративной газете «Железнодорожник»: «Карьера», «Назначения», «Люди», «Лучший работник месяца».

Однако есть факторы, на которые надо обратить внимание:

- ценность сотрудников;
- заработная плата;
- карьерные возможности;
- топ – менеджеры.

Кадровым службам предприятия следует в первую очередь обратить внимание на неудовлетворенность карьерными возможностями, ведь этот фактор особенно важен для молодежи. Доля переведенных из категории рабочих в категорию специалистов и руководителей так же в 2015 году по сравнению с 2014 годом значительно снизилась. Кроме того, как уже было сказано выше, вызывает озабоченность факт снижения доли молодежи в общей численности предприятия. Возросшая доля молодежи в числе уволившихся и повышение среднего возраста работников все это индикаторы проблемных мест в реализации кадровой политики предприятия.

Службе управления персоналом необходимо сделать выводы и разработать мероприятия по данным направлениям.

Одной из проблем кадровой политики анализируемого предприятия является её в большей мере превентивный характер, необходимо продолжать переход к активной кадровой политике, подразумевающей более глубокое стратегическое планирование и гибкое ее корректирование в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						49
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Кадровая политика должна быть динамичной, но с другой стороны стабильной, то есть стабильны, должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала, так как именно с этим связаны определенные ожидания работника.

Рассмотрим кадровую политику ОАО «РЖД». В 2015г. в Компании в соответствии со Стратегией развития кадрового потенциала ОАО "РЖД" реализуется единая кадровая политика, направленная на повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач Холдинга. Главный итог—Компания в условиях кризисной ситуации в стране выполнила все обязательства перед трудовым коллективом, сохранив тем самым социальную стабильность. Понятно, что, осуществляя вложения в человеческий капитал, предприятие увеличивает стоимость Компании.

Определяющим условием кадровой политики ОАО "РЖД" было и остается совершенствование профессиональных качеств руководителей, специалистов, а также работников массовых профессий.

Усилению мотивации и поощрению работников в Красноярской дирекции инфраструктуры отводится большая роль.

Ежеквартально производится поощрение работников из Лимита начальника дороги. Ведущее основание для премирования работников – обеспечение безопасности движения. Кроме того, активно поощряются работники за повышение эффективности производственно-финансовой деятельности компании, в частности, за внедрение проектов бережливого производства, рационализаторских предложений, по другим основаниям.

Наиболее достойные работники отмечаются Почетными грамотами и Благодарностями начальника Красноярской дирекции инфраструктуры с вручением денежных премий, ценными подарками, именными часами и знаками.

Единовременное поощрение работников Красноярской дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин из лимита начальника железной дороги за 2015 г. получили 255 работников на сумму 1 млн. 936 тыс. руб.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						50
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

В 2014 году - 323 работника на сумму 2 млн. 255 тыс. руб. Денежный лимит Дирекциям доводится РКЦУ ежеквартально.

За обеспечение безопасности движения в соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» от 30.12.2011 г. №2887р по итогам работы за 2014 год работникам Красноярской дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин в 2015 году выплачено вознаграждение в сумме 6,93 млн. руб., что на 0,9 млн. руб. больше уровня прошлого года. Поощрен 421 человек (в 2014 году – 352 человека), выплата на одного работника составила 16 460 рублей (в 2014 году – 17080 рублей).

По системе информации «Работник на пути» в соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» от 10.07.2013 г. №1538р, в 2015 году за 26 выявленных нарушений поощрены 35 машинистов и помощников машинистов на сумму 14,5 тыс. руб.. В 2014 году вознаграждение получили 44 чел. Снижение количества замечаний к 2014 году составило 38,1%. Согласно рейтинга машинистов ССПС, выявивших наибольшее количество нарушений по системе информации «Работник на пути» дополнительно поощрены 6 человек в размере от 5000 до 1000 руб.;

В соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» от 11.03.2011 г. №508р по итогам работы за 2015г. за выявленные нарушения при ведении поезда и производстве маневровой работы бригадами ССПС, выплачено вознаграждение 9 техникам по расшифровке лент скоростемеров на сумму 20,7 тыс.руб., что составило на 1 чел. 2230 руб.

За 2015 год сумма выплаты единовременного вознаграждения за преданность компании в соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» от 20.06.2008 г. № 1310р составила 21 млн. 181 тыс. руб., что выше уровня прошлого года на 13%. за счет увеличения численности в учетном периоде к прошлому году работников, подлежащих вознаграждению. Сумма выплаты на 1 чел. составила 65 778 рублей.

В соответствии с Положением о порядке планирования и распределения вознаграждения из Фонда мастера по итогам работы за март, ноябрь месяц 2015 г.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						51
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

по распоряжению Красноярской дирекции инфраструктуры выплачено поощрение в размере 1 млн. 273 тыс. руб. Поощрены 635 работников производственных участков.

В среднем на 1 человека сумма составила – 2 005 рублей.

В 2014 г. выплата была приостановлена по распоряжению Красноярской ДИ в связи резервированием ФОТ в целом по Красноярской ДИ на выплаты компенсаций работникам за вредные условия труда в соответствии с ФЗ №421 от 28.12.2013г., дополнительного соглашения к Коллективному Договору на 2014 – 2016г.г.;

В 2015 году в Красноярской дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин классные звания «Машинист ЖДСМ 1 класса» присвоены 30 работникам (за счет увеличения квоты) (2014 год – 21 человек).

В настоящее время комиссия рассматривает кандидатов на присвоение классного звания машинистам на 2016 год, установленная ДИ квота составляет 22 чел;

За 2015 г. 76 человек или 6,4 % от общей численности рабочих Красноярской дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин получили надбавку за профессиональное мастерство. На выплату рабочим израсходовано 2 млн. 578 тыс. руб., что выше уровня 2014 г. в 2 раза.

За 2015 г. вознаграждение за рационализаторские предложения получили 34 человека на сумму 233,5 тыс. руб., что ниже уровня 2014 г. в 2,1 раза;

Единовременное поощрение в связи с юбилейными датами получили 39 человек на сумму 414 тыс. руб., что в среднем на одного работника составило 10 615 руб.;

Выплачено единовременное поощрение по отраслевому соревнованию ОАО «РЖД» на сумму 1 млн. 593 тыс. руб. в связи с присуждением первых мест Красноярской ж.д. в 1 и 3 кв. 2015г.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		52

В 2015 году в Красноярской дирекции инфраструктуры работникам основных производственных групп с наиболее низким темпом роста заработной платы (осмотрщики вагонов и электромонтеры контактной сети, машинисты, помощники машинистов СПС) активно оказывалась адресная поддержка в виде разовых поощрений по итогам работы. По ДПМ за 12 мес. 2015г по результатам производственной деятельности выплачено 11,8 млн. руб., что составило 8 324 руб. на 1 работника, получившего вознаграждение. Поощрения выплачивались по итогам работы 6,7,9,10 месяцам и в целом за 2015г.

В связи с вступлением в силу Федерального закона «О специальной оценке условий труда» №426-ФЗ 1100 человек получают доплату за вредные условия труда, 749 работникам предоставляется дополнительный отпуск и 112 работникам выплачивается денежная компенсация вместо установленной сокращенной 36-ти часовой рабочей недели).

В сфере социальных гарантий всем работникам и членам их семей, находящимся на иждивении, предоставлялось право бесплатного проезда по личным надобностям по разовому билету в купейном вагоне пассажирских поездов всех категорий и бесплатного проезда по годовому билету в пригородном или местном сообщении на суммарное расстояние двух направлений до 150 км. Сумма стоимости проезда по личным надобностям составила – 4 млн. 400 тыс.руб.

Одной из существенных выплат по Коллективному договору является единовременное поощрение за труд при увольнении на пенсию впервые.

За 2015 год выплачено единовременное поощрение при увольнении работников из компании, в связи с уходом на пенсию впервые, выплату получили – 17 человек на сумму 2 млн. 725 тыс. руб., что составило 278 тыс. руб. на 1 человека.

Осуществляется негосударственное пенсионное обеспечение работников через “Негосударственный пенсионный фонд - “Благосостояние”. 32 человека, вышедших на пенсию, получают дополнительную пенсию. Для формирования дополнительной пенсии работников ДПМ в 1 полугодии дополнительно было перечислено в негосударственный пенсионный фонд – 5,9 млн.руб.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		53

В соответствии с Концепцией жилищной политики ОАО «РЖД», в пределах выделяемых дороге средств, оказывается корпоративная поддержка работникам, строящим (приобретающим) жильё в собственность, на сумму 2 млн. 279 тыс. руб., поддержку получают 40 человек.

Организовано бесплатное питание работников, занятым производством работ по ремонту пути в «окна» в виде выдачи наборов для горячего питания на сумму 1 млн. 917 тыс. руб.

Компенсированы затраты 72 работникам на занятия физической культурой и спортом на сумму 333 тыс. руб. Следует отметить, что количество работников, занимающихся спортом каждый год увеличивается.

Денежная компенсация взамен бесплатной выдачи молока составила 308 тыс. руб., данной альтернативой воспользовались 255 человек.

За 2015 г. материальную помощь к отпуску получили 37 работников на сумму 264 тыс. руб., что составило на одного человека 7115 руб.

Материальную помощь в связи с постигшими их стихийными бедствиями – пожаром получили 2 человека, выплаченная сумма составила 120 тыс. руб. Материальную помощь по решению комиссии 2 человека, выплаченная сумма составила 120 тыс. руб.

В сфере гарантий молодежи, женщинам, детям, семьям:

1 Выплачено единовременное пособие, сверх установленного законодательством, при рождении ребенка на сумму 285,2 тыс. руб., пособие получили 62 человека.

2 Осуществляются выплаты матерям, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста, выплачено 1 млн. 14 тыс. руб.

3 На полную или частичную компенсацию стоимости путевок на санаторно-курортное лечение, оздоровление работников и членов семей затрачено 2 млн. 251 тыс. руб. курс оздоровления прошел 76 работник.

В сфере развития кадрового потенциала можно отметить, что согласно, штатного расписания численность дирекции составляет 1387 человек.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						54
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

На 01 января 2016 года списочная численность работников составляет 1386 человек:

1260 рабочих, 49 руководителей, 76 специалистов, 1 служащий (10 человек находятся в отпуске по уходу за ребенком).

Штат машинистов и помощников машиниста ЖДСМ составляет 500 чел. (маш.292 чел., п./маш.208 чел.). Штат машинистов и помощников машиниста моторно-рельсового транспорта составляет 420 чел. (маш.252 чел., п./маш.168 чел.),

Принято в текущем году 163 (в 2014г.- 123) человек, из них 55 (в 2014г.- 57), человек принято переводом из других организаций ОАО «РЖД» и 108 (в 2014г.- 89) человек вновь. Так же в 2015 году на предприятие прибыло 11 (11) молодых специалистов. Уволено с предприятия 172 (141) человека. Согласно, мероприятий по выводу работников достигших пенсионного возраста уволено на пенсию 17 человек, 5 из них связанные с работой по обеспечению безопасностью движения.

В 2015 году обучено вторым профессиям 159 человек, курсы повышения квалификации прошли 228 человек, затрачено денежных средств, в сумме 24,6 млн. рублей.

За первое полугодие 2016г. случаев производственного травматизма в Дирекции не допущено. Выполнение программы по улучшению условий и охраны труда составило 33% от плана отчетного периода (план 6 месяцев 4 млн. 145 тыс. руб.).

За 2015 год было затрачено средств на охрану труда (без учета затрат на приобретение спецодежды, спец обуви, СИЗ) в сумме 19 млн. 636 тыс. руб. или 1,01 % от суммы общих расходов (1 млн. 744 тыс. руб., без учета затрат на приобретение спецодежды, спец обуви, СИЗ), при плане 0,7%. На мероприятия по снижению травматизма затрачено 5 млн. 126 тыс.руб., или 26% от всех затрат, а на улучшение условий труда затрачено 14 млн. 510 тыс. руб., или 74% от всех затрат.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						55
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Выполнение программы по улучшению условий и охраны труда за 2015г. составило 15 млн. 515 тыс. руб. при годовом плане 12 млн. 056 тыс. руб., или 129% от годового плана.

За 2015г. освоение затрат на спецодежду по летним видам составляет 7 млн. 051 тыс. руб., или 91,5% от плана (7 млн. 708 тыс. руб.), по зимним видам – 4 млн.

126 тыс. руб. или 69,7 % от плана (5 млн. 918 тыс. руб.), по средствам индивидуальной защиты – 2 млн. 343 тыс. руб. или 88% от плана (2 млн. 669 тыс. руб.), в целом выполнение плана поставки составило 14 млн. 138 тыс. рублей или 85% от плана (16 млн. 642 тыс. руб.).

За 2015г. в центрах дополнительного образования и повышения квалификации прошли обучение с последующей проверкой знаний по вопросам охраны труда 35 работников при годовом плане 82, электробезопасности 5 работников при плане 0, промышленной безопасности 10 работников при плане 27, по пожарно-техническому минимуму 41 работник при плане 83.

За 2015г. в аттестационных комиссиях Дирекции 565 работников прошли проверку знаний по охране труда, 615 работников по пожарно-техническому минимуму, 625 работников по электробезопасности, 175 работников по промышленной безопасности. Отстранено от работы за не прохождение проверки знаний по охране труда, электробезопасности, пожарно-технического минимума, промышленной безопасности 39 работников.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		56

3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в структурном подразделении ОАО «РЖД»

3.1 Предложения по совершенствованию кадровой политики «Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД»

Проведенный анализ и сделанные выводы, показали, что мероприятия, предусмотренные кадровой политикой предприятия в настоящее время недостаточны, поэтому для преодоления имеющихся и потенциальных проблем необходимо:

1 Изменение роли службы управления персоналом в сторону информационно-аналитической деятельности, консультирования и прогнозирования, в том числе путем организации постоянного взаимодействия с кадровыми службами подразделений центра занятости населения для проведения более глубокого и долгосрочного прогнозирования и планирования кадрового резерва.

2 Организация обучения, повышения квалификации управленцев на основе применения современных технологий на основе результатов оценки компетенций.

3 Разработка и внедрение механизмов самовыдвижения молодых работников в кадровый резерв с последующими процедурами оценки потенциала, необходимого обучения и включения в резерв на должности, соответствующие индивидуальному уровню развития профессионально-технических знаний, навыков и компетенций (система «кадровых лифтов»).

4 Установление ключевых показателей эффективности (КПЭ) для руководителей подразделений по доле молодежи в числе переведенных в категорию резерва руководящего состава (РРС), принятых и уволенных.

5 Усиление работы с профильными образовательными организациями, в том числе участие экспертов предприятия в оценке качества подготовки выпускников.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						57
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

6 Удержание молодежи путем распространения социальных программ и инструментов мотивации на все категории молодых работников.

7 Усиление информационной работы с коллективом в период вывода остановленных производств и пуска новых.

На основании проведенного анализа можно выделить приоритетные задачи на 2016 г., над выполнением которых системно и ежедневно должны работать кадровые подразделения:

– совершенствование системы управления персоналом, адаптация системы непрерывного профессионального обучения персонала к условиям Холдинга и изменяющимся технологическим требованиям;

– обеспечение роста реальной заработной платы работников Компании при опережающих темпах роста производительности труда, достигнутого за счет совершенствования техники и технологии, развития систем оплаты и мотивации труда;

– совершенствование механизмов предоставления социальных льгот и гарантий, внедрение современных инструментов предоставления социального пакета, формирование социальных активов Компании;

– реализация мер по повышению уровня лояльности и удовлетворенности работников, развитие корпоративной культуры и системы внутрикорпоративных коммуникаций;

– обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективах;

– реализация целевой программы «Молодежь ОАО "РЖД" (2016 — 2020 гг.).

На основании выдвинутых предложений, предлагается разработать план мероприятий, которые должны стать основой совершенствования кадровой политики предприятия (Таблица 22).

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						58
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 22 – План мероприятий по формированию кадровой политики на предприятии Дирекция по ремонту и эксплуатации путевых машин

Мероприятие
1 Оптимизация работы службы управления персоналом Целевой показатель: сокращение длительности процедуры подбора и оформления персонала с 15 до 5 рабочих дней
2 Разработка и внедрение механизмов самовыдвижения молодых работников в кадровый резерв Целевой показатель: увеличение доли молодых работников (до 35 лет) с 25% до 35%
3 Установление ключевых показателей эффективности (КПЭ) для руководителей подразделений по доле молодежи в числе переведенных в категорию РРС, принятых и уволенных Целевой показатель: доля молодежи в числе – переведенных в РРС – не менее 50% – принятых – не менее 60% – уволенных – не более 20%
4 Усиление работы с профильными образовательными организациями, в том числе участие экспертов предприятия в оценке качества подготовки выпускников. Целевой показатель: не менее 4-х человек
5 Удержание молодежи путем распространения социальных программ и инструментов мотивации на все категории молодых работников Целевой показатель: снижение доли уволившейся молодежи до 20% в общем числе

Данные мероприятия будут проводиться на фоне планируемого увеличения производительности труда на предприятии, снижении численности персонала.

Прием персонала на предприятие предполагается осуществлять в пределах естественного выбытия персонала (количество принятых меньше уволенных) что в 2016 году приведет к снижению плановой среднесписочной численности на 5 чел.

Базовым документом формирования функциональной стратегии управления качеством является стратегическая программа развития ОАО «РЖД». Функциональная стратегия при этом рассматривается как один из главных инструментов управления эффективным развитием ОАО «РЖД» и достижения целевого состояния, предусмотренного стратегической программой развития ОАО «РЖД».

Определенную долю от предполагаемых возрастающих доходов можно будет направить на увеличение финансирования мероприятий программы. Разработаем основные положения системы менеджмента качества по процедуре управления персоналом

Таблица 23 – Взаимосвязь функциональной стратегии управления качеством кадровой политики ОАО «РЖД»

Функциональные стратегии ОАО «РЖД»	Роль и место функциональной стратегии управления качеством в ОАО «РЖД» (КАЧЕСТВО) в системе стратегического управления ОАО «РЖД»
Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» (КАДРЫ)	Определяет требования по квалификации и уровню мотивации персонала, необходимые для достижения целевых параметров качества
	Обеспечивает совершенствование системы мотивации работников в целях обеспечения высокого качества работ и услуг

Комплексное развитие кадрового потенциала, в том числе на основе эффективного решения вопросов мотивации персонала за счет формирования в рамках системы управления качеством прозрачных и объективных критериев оценки качества работы каждого сотрудника ОАО «РЖД».

Достижение необходимого уровня качества процессов и услуг непосредственно зависит от уровня квалификации и профессионализма работников ОАО «РЖД». В среднесрочной перспективе демографические диспропорции в структуре населения, уменьшение трудоспособного населения в отдаленных регионах потребуют от ОАО «РЖД» сосредоточить основные усилия на подготовке и закреплении высокопрофессиональных кадров.

Мотивационная составляющая стратегии управления качеством должна быть направлена, в том числе, и на решение этих вопросов. Таким образом, система «качество – мотивация – квалифицированный персонал» является взаимоувязанной.

В основе стратегии управления персоналом должна лежать общая стратегия развития организации, определяемая руководством Дирекции по ремонту и эксплуатации путевых машин. Руководство определяет необходимый уровень компетентности для персонала, способствует обучению и повышению квалификации сотрудников, обеспечивает осведомленность персонала об актуальности его деятельности по достижению целей в области качества, оценивает эффективность предпринятых действий.

Основными направлениями стратегии управления персоналом являются:

- подбор и ротация кадров;
- повышение профессионализма сотрудников.

На предприятии работа по подготовке кадров осуществляется на всех этапах производственной деятельности и включает все основные задачи по организации:

- работы по подбору, расстановке, обучению специалистов, подготовке кадрового резерва;
- работы по подготовке и переподготовке рабочих кадров.

Требования к персоналу определяются для каждой должности в должностных инструкциях сотрудников структурных подразделений предприятия.

Оценку текущей и перспективной потребности в кадрах осуществляет высшее руководство на основании анализа о количественном и качественном составе персонала.

Подбор кадров осуществляется по предложениям и заявкам структурных подразделений на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств из числа:

- внутреннего резерва сотрудников;
- внешнего отбора кандидатов.

Подбор кадрового резерва для выдвижения из числа руководящего и инженерно-технического состава производится на основании собеседования с руководителем структурного подразделения; профессионального тестирования кандидата с учетом следующих основных требований:

- высшее образование;
- квалификация;
- положительные личные и деловые качества работника.

Основными задачами подготовки специалистов являются:

- профессиональное совершенствование;
- обогащение новыми знаниями, практическими навыками и опытом.

Осуществление этих задач может быть достигнуто различными методами.

Повышение квалификации в виде:

- краткосрочного тематического обучения, по вопросам конкретного участка производства;

- семинаров по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим вопросам;

- дополнительного обучения специалистов в образовательном учреждении по профилю профессиональной деятельности;

- периодического обучения в учебно-методических центрах.

Дополнительное образование в виде профессиональной переподготовки с учетом профиля полученного образования по программам двух типов:

- совершенствования знаний специалистов для выполнения нового вида деятельности;

- для получения дополнительной квалификации.

Программа профессиональной переподготовки завершается обязательной государственной итоговой аттестацией и подтверждается дипломом государственного образца, удостоверяющим право (квалификацию) специалиста вести профессиональную деятельность в определенной сфере.

Работа с кадровым резервом и повышение квалификации кандидатов на выдвижение осуществляется на основе организационных форм:

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						62
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- ротационное передвижение руководителей и специалистов;
- обучение на специальных курсах повышения квалификации;
- стажировка на соответствующих должностях.

Ответственность за организацию и осуществление подготовки персонала несет менеджер по персоналу, в обязанности которого входит:

- составление общего списка кандидатов, зачисленных в резерв на выдвижение, и утверждение его у генерального директора;
- доведение до сведения специалистов о зачислении их в резерв на выдвижение;
- дополнение и пересмотр списков кадрового резерва один раз в год;
- исключение из резерва на выдвижение в случае дискредитации работника, как не соответствующего требованиям настоящего СТП или компрометирующего себя недостойным поведением на производстве.

Направление и организационная форма обучения определяется управленческим уровнем и функциональной направленностью кадров, получения теоретических знаний и навыков в области делового администрирования.

Оценка уровня подготовки специалиста кадрового резерва производится высшим руководством по итогам производственной деятельности специалиста.

Все специалисты, зачисленные в резерв, по окончании обучения проходят стажировку в период временного отсутствия руководителей (командировка, отпуск, болезнь) с целью закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки; приобретения профессиональных и организаторских навыков для занятия управленческих должностей высшего и среднего звена.

Необходимость и форму профессиональной подготовки и переподготовки рабочих кадров определяет администрация предприятия на основе анализа персонала предприятия.

Целью подготовки и переподготовки рабочих кадров является приобретение:

- технических знаний в соответствии с требованиями тарифно-квалификационного справочника по данной профессии;

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						63
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

– производственных навыков.

Профессиональная подготовка, переподготовка рабочих кадров, дополнительное обучение осуществляется методами:

- обучения рабочих кадров на предприятии без отрыва от производства;
- обучения в общеобразовательных учреждениях начального, среднего, профессионального и дополнительного образования;
- обучения в учебно-методических центрах.

Обучение осуществляется по следующим организационным формам:

- индивидуальное;
- бригадное;
- курсовое.

Подготовка и переподготовка работников профессий и специальностей, связанных с обслуживанием сложных технических объектов проводится по форме курсового обучения в учреждениях начального, среднего, и дополнительного образования, имеющих лицензию на право деятельности.

Инструктором производственного обучения приказом генерального директора может назначаться:

- квалифицированный рабочий соответствующей профессии;
- высококвалифицированный специалист требуемой специальности;
- начальник цеха, участка.

Инструктор производственного обучения осуществляет подготовку, переподготовку работника в соответствии с учебной программой, разработанной в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС) по данной специальности, профессии.

Сроки обучения рабочих кадров устанавливаются не более трех месяцев с учетом:

- сложности профессий и специальности;
- объема технических знаний;
- производственных навыков работника.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						64
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, администрация предприятия предоставляет гарантии, установленные трудовым законодательством Российской Федерации.

Квалификационные экзамены включают:

- проверку производственных навыков в пределах требований ЕТКС по данной профессии, специальности (выполнение работниками пробных работ);
- проверку технических, теоретических знаний в пределах требований учебных программ и ЕТКС.

Квалификационная (экзаменационная) комиссия:

- рассматривает представление работника, закончившего производственное обучение;
- составляет акт о сдаче квалификационной пробы установленной формы;
- задает вопросы, относящиеся к производственной деятельности работника по данной специальности, профессии;
- устанавливает работнику, путем открытого голосования большинством голосов, соответствующую квалификацию по данной профессии, специальности;
- заносит решения квалификационной (экзаменационной) комиссии в протокол заседания квалификационной (экзаменационной) комиссии установленной формы, для профессий связанных с обслуживанием объектов подконтрольных органам Госгортехнадзора, Госэнергонадзора;
- передает протоколы заседания квалификационной (экзаменационной) комиссии менеджеру по персоналу.

Директор утверждает по результатам аттестации:

- приказ об установлении квалификационных разрядов;
- приказ об установлении второй профессии.

Входные данные процесса управления персоналом представлены в таблице 24.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						65
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 24 – Входные данные процесса управления персоналом на предприятии
Дирекция по эксплуатации и ремонту путевых машин

№ п/п	Наименование входных данных	Наименование документа	Ответственное должностное лицо
1	Номенклатура должностей, количество штатных единиц	Штатное расписание	Экономист
2	Квалификационные требования	Заявка на вакансию, заявление	Руководитель структурного подразделения
3	Сведения о сотруднике, временные нормативы	План обучения	Менеджер по персоналу

Содержание и последовательность работ матрица ответственности должностных лиц и временные нормативы представлены в таблице 3.3.

Уровни ответственности:

«Р» – общее руководство работами, разработка решений,

«О» – несет ответственность за качество данного этапа работы, ответственный исполнитель;

«У» – участвует в работе, участник процесса

На рисунке 3 представлена блок-схема процесса «Управления персоналом»



Рисунок 3 – Структура процесса управления персоналом

Таблица 25 – Содержание и последовательность мероприятий, матрица ответственности

№ п/п	Действия	Комментарии	Должностные лица	
			Менеджер по персоналу	Рук. СП
1	Кадровое планирование	Планирование производится на основании анализа количественного и качественного состава персонала.	О	У
2	Подбор/ротация персонала	Персонал должен соответствовать квалификационным требованиям и должностным инструкциям.	О	У
3	Обучение персонала	Обучение производится с целью повышения квалификации имеющегося персонала.	Р, О	У

Выходные данные процесса представлены в таблице 26

Таблица 26 –Выходные данные процесса «Управление персоналом»

№ п/п	Наименование выходных данных	Наименование документа	Ответственное должностное лицо
1	Данные о результатах обучения	Документы о пройденном обучении	Сотрудник, прошедший обучение

Параметры мониторинга процесса:

1 Метрики процесса:

- соответствие нормативно-правой документации;
- кадровое планирование – % укомплектования кадрами, текучесть кадров;
- подбор/ротация персонала – соответствие квалификационным требованиям/должностным инструкциям;
- обучение персонала – количество сотрудников, прошедших обучение.

2 Мониторинг проводится постоянно в течение всего процесса управления персоналом. Ответственным за проведение мониторинга является менеджер по персоналу. Данные оценки предоставляются генеральному директору для анализа со стороны руководства.

Разработаем систему менеджмента качества в части касающейся персонала предприятия. На соответствие продукции (работ, услуг) требованиям качества прямо или косвенно оказывает влияние персонал, выполняющий работу в рамках системы менеджмента качества. Персонал, выполняющий работу, влияющую на соответствие продукции или услуги требованиям, должен быть компетентным на основе полученного образования, подготовки, навыков и опыта.

Руководство организации должно:

- определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на соответствие требованиям к качеству продукции;

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						68
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- где это, возможно, обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия в целях достижения необходимой компетентности;
- оценивать результативность предпринятых мер;
- обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности, вкладе в достижение целей в области качества;
- поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте работника.

Требования к знаниям, навыкам, подготовке, квалификации работников должны быть определены для каждого структурного подразделения в виде сводной квалификационной матрицы, для каждой отдельной должности - в виде индивидуальной квалификационной матрицы.

Для всех вновь принятых работников, стажеров и практикующихся на основании индивидуальной квалификационной матрицы и результатов собеседований с сотрудником должен быть разработан индивидуальный план введения в должность. При необходимости должен быть разработан план введения в должность при изменении существующих и/или введении новых производственных процессов, порядка выполнения работ.

План введения в должность должен включать необходимые инструктаж, подготовку, переподготовку, повышение квалификации вновь принятого работника.

Для каждого работника на основании индивидуальной квалификационной матрицы и результатов периодической аттестации должна быть разработана программа повышения квалификации, определяющая необходимые инструктаж, подготовку, переподготовку, повышение квалификации работника. Программа повышения квалификации должна актуализироваться не реже одного раза в год.

Для каждого перспективного работника, входящего в состав резерва руководящих кадров, должна быть разработана индивидуальная программа повышения квалификации. Индивидуальная программа повышения квалификации перспективного сотрудника должна учитывать поставленную цель развития.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		69

Проведение подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей, специалистов, рабочих должно осуществляться на основании годовых планов с обязательной последующей оценкой результативности обучения.

Все выполненные мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации должны быть отражены в личной карточке работника.

С работниками, проходящими подготовку, переподготовку, повышение квалификации за счет средств компании, должно быть заключено дополнительное соглашение к трудовому договору, предусматривающее обязательства работника отработать в ОАО "РЖД" определенное время после обучения. Дополнительное соглашение должно соответствовать трудовому законодательству РФ.

Работники компании, проходящие обучение в учреждениях профессионального образования любого уровня и подготавливающие научно-исследовательские работы (курсовые работы, дипломные работы, диссертации и т.д.), должны согласовать со своим непосредственным руководителем содержание вышеназванных работ в том случае, если их содержание базируется на информации, полученной в компании.

Для всех применяемых в компании курсов подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала должны быть определены критерии и порядок оценки результативности обучения. Оценки результативности обучения должны быть документально оформлены.

В подразделениях компании должно осуществляться развитие персонала с использованием следующих возможных инструментов:

- постановка целей для сотрудника;
- анализ потенциала сотрудника;
- собеседование с сотрудником;
- развитие сотрудников.

Постановка целей для сотрудника должна осуществляться в форме собеседования с руководителем, на котором определяются:

- достижение целей, поставленных ранее;
- осуществленные сотрудником ранее запланированные мероприятия;

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		70

- цели сотрудника на планируемый период;
- планируемые мероприятия, направленные на достижение целей сотрудника, и другие необходимые мероприятия;
- замечания и предложения сотрудника и руководителя;
- общая оценка результативности деятельности сотрудника.

Результаты собеседования должны быть оформлены документально.

Анализ потенциала сотрудника должен проводить непосредственный руководитель сотрудника.

Основой для проведения анализа потенциала сотрудника должны являться результаты собеседования с сотрудником.

Собеседование с сотрудником должно проводиться его непосредственным руководителем. Собеседования должны проводиться со всеми сотрудниками, имеющими личные цели.

Процесс проведения собеседования с сотрудником должен быть осуществлен с целью оценки профессиональной компетенции, определения круга мероприятий, направленных на поддержание/повышение эффективности труда и возможности профессионального и личного совершенствования.

Результаты собеседования с сотрудником должны быть документально оформлены.

Развитие сотрудников должно быть направлено на всех сотрудников компании. Процесс развития сотрудников должен быть осуществлен с целью сохранения и развития имеющихся способностей, которые необходимы сотрудникам для выполнения настоящих и будущих функций.

Основными инструментами процесса развития сотрудников должны быть:

- собеседования с сотрудниками;
- анализ потенциала сотрудников;
- работа с кадровым резервом (перспективными сотрудниками).

Компания должна развивать инициативность, распространять инновации и способствовать полному раскрытию творческого потенциала каждого сотрудника с помощью мотивации.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		71

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для удовлетворения постоянной потребности предприятия в повышении производительности труда, в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная переподготовка персонала. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

В современных предприятиях практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности. Переподготовка кадров во многих случаях носит формальный характер, так как повышать квалификацию работники посылаются часто потому, что по плану надо побывать на курсах один раз в 5 лет.

Значение обучения и переподготовки кадров на предприятии широко признано во всем деловом мире. Существует целый ряд причин, вызывающих необходимость обучения, переподготовки. Главными из них являются:

- увеличение стоимости рабочей силы как производственного ресурса;
- давление конкурентов требует сокращение затрат, а, следовательно, более эффективного использования трудовых ресурсов;
- технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;
- нехватка достаточно квалифицированных работников на национальном уровне;

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						72
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- подготовка работников к занятию более высокой должности;
- развитие потенциала работников, удовлетворения потребностей высших уровней;
- социальная ответственность предприятия за своих работников;
- появление новых производственных работников.

Обучение также требуется и полезно в следующих трех основных случаях:

- когда работник поступает на предприятие;
- когда работника назначают на новую должность или получают новую работу;
- когда проверкой установлено, что у работника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

По высшему образованию разработана программа, основными моментами которой являются:

- демократизация высшего образования;
- расширение возможностей для получения желаемого образования каждым членом общества;
- формирование надежного экономического механизма и функционирования высшей школы в условиях рынка;
- переход на многоуровневую систему подготовки кадров;
- повышение социального статуса интеллигенции в общественно-политической и экономической жизни страны.

Подготовка кадров внутри предприятия обусловлена следующими причинами:

- недостаточным развитием сети стационарных учебных заведений;
- сравнительно короткими сроками обучения, что позволяет предприятию без ощутимых затрат восполнить недостаток в рабочих;
- возможности использования для обучения рабочих современного оборудования, имеющегося на предприятии и не имеющегося в стационарном учебном заведении.

Для безболезненного «высвобождения» работников пенсионного возраста необходимо ввести на предприятии систему омоложения кадров. Суть которой может заключаться в следующем:

1 При увольнении пожилого сотрудника предприятие может выплачивать ему единовременное пособие в размере 5 окладов. Это сможет мотивировать уход пожилого сотрудника на пенсию.

2 Можно ввести систему подготовки детей сотрудников пенсионного возраста за счет предприятия в техникумах и ВУЗах при условии их последующего трудоустройства на предприятии. Так называемая «система замещения родителей их детьми».

За последние 2 года на предприятии несколько раз проводилось перемещение кадров. В основном перемещались руководители низового звена, где из цеха в цех на срок от трех месяцев до одного года. Это было связано с целью ознакомления руководителей со многими сторонами деятельности предприятия. Такие знания нужны для более успешной работы и для подготовки на более высокие должности.

Планомерная и систематическая работа по выполнению профессионального уровня проводится и с руководителями высшего звена. Все инженерно – технические работники (ИТР) систематически проходят курсы в г. Москва. Директор предприятия работает в этой должности 12 лет (общий стаж работы 36 лет). За это время он систематически проходил курсы повышения квалификации, участвовал в семинарах высокого уровня, дискуссиях, деловых переговорах.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что руководящие кадры предприятия планомерно, систематически и непрерывно повышают свои знания, умения и навыки.

Но предприятие сталкивается и с некоторыми трудностями. В основном, это финансовые проблемы: не всегда предприятие может оплатить курсы, командировочные или занятия на семинарах. Чаще всего это зависит не столько от данного предприятия, сколько от внешних факторов, влияющих на прибыль и затраты.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						74
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Для того чтобы повысить эффективность труда работников аппарата управления и сократить расходы на его содержание, необходимо не только сокращать излишние дублирующие звенья, но и неуклонно сокращать общую численность работников этого аппарата. К сожалению, численность работников аппарата управления не только не сокращается, но из года в год растет непредвиденными темпами. Пока учеными-управленцами не предложено соответствующих действующих рекомендаций по сокращению аппарата управления. По нашему мнению, дальнейшее повышение эффективности и качества труда инженерно-управленческих работников будет зависеть от приведения в действие не только материально-технических, но и социально-экономических факторов, и прежде всего от степени внедрения научной организации труда, создания благоприятных условий для творческого поиска, проявления личной инициативы и творческих способностей. Поэтому всякая недооценка проблемы повышения эффективности труда инженерно-управленческих работников приводит очень часто на практике к значительному экономическому ущербу, к тому, что недостатки в организации и стимулировании труда являются одной из причин понижения ответственности специалистов, а в отдельных случаях - низкой эффективности создаваемой техники и технологии, замедленных сроков внедрения достижения научно-технического прогресса в производство.

Говоря об экономической эффективности обучения кадров необходимо отметить следующее. Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. В таблице 27 представлен план развития персонала на 2016 – 2018 годы.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		75

Таблица 27 – План развития персонала

Показатель	2016		2017		2018	
	Чел.	Тыс. руб.	Чел.	Тыс. руб.	Чел.	Тыс. руб.
1 Руководители и специалисты, всего, в том числе:	104	183,15	114	266,115	125	330,78
1.1 Президентская программа развития кадров	1	6,66	1	11,865	1	16,65
1.2 Обучение по договорам в сторонних организациях	7	111,00	8	135,6	10	159,84
1.3 Обучение при предприятии	96	47,73	101	50,85	109	54,39
1.4 Участие в научно-практических международных конференциях	1	17,76	3	67,8	5	99,9
2 Рабочие, всего, в том числе:	1156	39,96	1329	44,07	1503	48,285
2.1 Обучение на рабочих местах	1156	39,96	1329	44,07	1503	48,285
Итого	1260	223,11	1444	310,185	1628	379,07

Обучение кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Программа развития персонала на 2016 – 2017 гг. предусматривает рост финансирования обучения и переобучения персонала. Причем на подготовку руководителей и специалистов выделяется средств значительно больше, чем на подготовку рабочих.

Динамика средств направленных на переподготовку кадров положительная. Прогнозируется темп роста бюджета переподготовки на 2018 год 169,9 %.

Для совершенствования системы подготовки кадров необходимо разработать критерии оценки экономической эффективности обучения персонала.

К этим критериям можно отнести рост производительности труда, снижение текучести кадров, омоложение списочного состава работающих. Для правильной оценки кадрового потенциала предприятия можно порекомендовать ввести в штат отдела кадров помимо психолога штатную единицу социолога. В обязанности, которого должны входить социологические исследования персонала.

Результатом обучения персонала должно являться повышение эффективности труда.

Для оценки эффективности использования кадрового потенциала предлагается ввести систему оценочных показателей до и после обучения:

- рентабельность персонала;
- прибыль, приходящаяся на рубль заработной платы;
- производительность труда;
- снижение трудоемкости производственных процессов;
- совершенствование структуры управления;
- совершенствование организации труда в подразделениях;
- высвобождение персонала за счет сокращения потерь от брака;
- внедрение новых организационно-управленческих технологий.

В таблице 28 представлен перечень рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на анализируемом предприятии.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						77
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 28 – Перечень рекомендаций по совершенствованию системы управления развитием персонала

Показатель	Существующая система подготовки персонала	Рекомендуемая система подготовки персонала
1 Планирование работы:	без учета стратегических целей развития предприятия	- с учетом стратегических планов развития предприятия; - краткосрочное планирование; - планирование на среднесрочную перспективу; - планирование на длительный период
2 Определение потребностей:	Без выявления внутренних резервов	Выявляются внутренние и внешние резервы кадрового потенциала, и определяется их эффективность
3 Определение целей обучения	Чаще формально: положено пройти переподготовку 1 раз в 5 лет	Определяется по конкретным потребностям предприятия и выявленным проблемам развития персонала
4 Разработка программы	Не контролируется предприятием	Разрабатывается в соответствии с конкретными целями обучения персонала
5 Определение способов и методов обучения	Традиционные: лекции; семинары	Не традиционные: деловые игры; ситуационное моделирование; мониторинг и др.
6 Определение места обучения	В учебных заведениях с отрывом от производства и без отрыва от производства, на рабочих местах	В учебных заведениях с отрывом от производства и без отрыва от производства, на рабочих местах
7 Определение критериев оценки эффективности обучения	Нет	Разрабатывается система оценочных показателей изменяющих результат деятельности предприятия под влиянием подготовки и переподготовки кадров.
8 Управление карьерным ростом молодых специалистов	Формально	Целенаправленная подготовка молодых специалистов из числа родственников работников предприятия достигших предпенсионного возраста
9. Подготовка молодых специалистов по программе согласованной с предприятием	Нет	Обучение ведется за счет предприятия. Студент проходит практику на предприятии, получает рабочую квалификацию. Защита дипломного проекта проходит на предприятии по теме совершенствования работы предприятия. После обучения обязан отработать на предприятии 5 лет.
10. Введение в штат отдела подготовки кадров специалиста по социальной психологии	Нет	Позволит вести обучение кадров в соответствии с психическими особенностями персонала, снизит конфликтность и социальное напряжение в коллективе

Таким образом, следует сделать вывод, что система подготовки и переподготовки кадров на производстве должна носить причинно-зависимую связь с целями предприятия. Затраты на обучение персонала должны быть ниже чем эффективность хозяйственной деятельности предприятия. Подходить к подготовке кадров следует индивидуально и обязательно необходимо учитывать потребность предприятия в специалистах того или иного профиля. Подготовка кадров на стороне в учебных заведениях зачастую проводится формально без учета специфики конкретного производства. Объективная оценка качества подготовки не проводится. Экзамен и выпускные работы не всегда соответствуют уровню специалиста.

Повышая уровень квалификации, работник выполнит любое производственное задание лучше и быстрее. Работник, прошедший переподготовку по профилю своей работы способен активно накапливать опыт, издержки производства при этом сокращаются. С течением времени трудовой процесс выходит на уровень максимальных психо-физиологических возможностей работника. Так, сложно сравнить производительность труда вновь пришедшего работника, пусть, даже высокой квалификации с работником, который давно работает на производстве и систематически повышает свой квалификационный уровень.

Теория обучаемости в производстве, предложенная доктором экономических наук Просветовым Г.И. в работе «Математические методы в логистике» основана на том, что обученный работник выполнит работу быстрее и качественнее, чем не обученный работник. Автор вводит понятие «уровень обучения», оценка которого базируется на удвоении производительности.

Так теория говорит, что если уровень обучения работника составляет $L\%$, то:

- время на производство второй единицы продукции составляет $L\%$ от времени изготовления первой единицы продукции;
- время на производство четвертой единицы продукции составляет $L\%$ от времени изготовления второй единицы продукции;

– время на изготовление восьмой единицы продукции составляет L % от времени изготовления четвертой единицы продукции.

На рисунке 4 представлен график зависимости затрат времени на производство продукции в зависимости от количества произведенной продукции. Найдем связь кривой обучения

$$Y_n = Y_1 \cdot n^k,$$

где Y_1 и Y_n – время на производство первой и n-ой единицы продукции; $k < 0$. С

оценкой уровня обучения L: $\frac{Y_2}{Y_1} = \frac{Y_1 \cdot 2^k}{Y_1} = 2^k$,

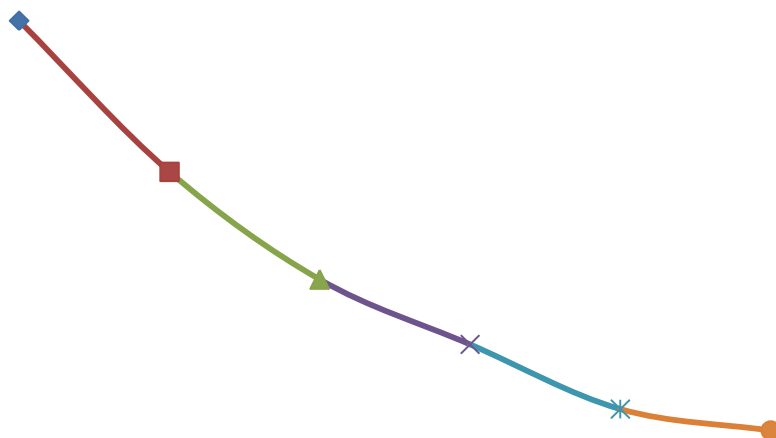


Рисунок 4 – Зависимость затрат от производительности труда

Но $\frac{Y_2}{Y_1} = L$,

Отсюда: $Y_n = Y_1 \cdot n^{\frac{\lg L}{\lg 2}}$

Так, работники ремонтного цеха прошли курс повышения квалификации в учебном центре ОАО «РЖД».

В результате произошли следующие изменения:

– на изготовление первой единицы продукции потребовалось 16 часов. Уровень обучения $L = 80\%$, определим, сколько времени потребуется на изготовление пятой единицы продукции:

В данном случае $n = 5$. Тогда: $Y_5 = Y_1 \cdot 5^{\frac{\lg L}{\lg 2}} = 16 \cdot 5^{\frac{\lg 0.8}{\lg 2}} = 9.5$ час.

Процент понижения трудоемкости технологического процесса составит:

$$\frac{9.5}{16} \cdot 100 - 100 = 40,6\%$$

Для годовой программы 2000 ремонтных единиц. Экономия рабочего времени составит: $\Delta T = 2000 \cdot 16 \cdot 0,406 = 12992,0$ час.

При нормативном балансе рабочего времени одного рабочего за год при 40 часовой рабочей неделе равен 1971 час. Тогда численность работников к сокращению может быть равна:

$$\Delta Ч = \frac{\Delta T}{T^{бал.}} = \frac{12992}{1971} = 7 \text{ человек только по ремонтному цеху.}$$

При средней заработной плате рабочих 25 тыс. руб. Экономия фонда заработной платы за год составит:

$$25 \cdot 12 \cdot 7 = 2100 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, обучение персонала дает ощутимый экономический эффект как для отдельных производств, так и по всему предприятию.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						81
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективная кадровая политика и стратегия управления персоналом является основой успешной деятельности любой организации. Выделяют следующие типы кадровых политик: пассивная, реактивная, превентивная и активная. В зависимости от степени открытости организации по отношению к внешней среде кадровая политика может быть открытой и закрытой.

Кадровая политика организации должна быть связана со стратегией развития предприятия, должна быть гибкой и экономически обоснованной. Кроме этого кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам и стимулировать заинтересованность работников в результате своей деятельности.

Анализ кадрового потенциала показал, что в составе персонала преобладает категория «рабочие» – 91,75 %, однако, следует обратить внимание на незначительную долю руководителей и специалистов – 8,25 %, что обусловлено трудоемким характером производства.

Кадровая политика Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД» ориентирована на обновление штатов, в том числе и с точки зрения увеличения удельного веса работников с высшим и средним профессиональным образованием. Доля работников с высшим образованием составляет 40 %; 0,15 % сотрудников имеют различные степени и научные звания.

Наибольший удельный вес на предприятии имеет сегмент работников в диапазоне 40 -60 лет (55 %), а вот работников до 40 лет – 35 %. Доля молодых сотрудников (до 35 лет) – 24 %, эта возрастная категория требует дополнительных затрат на удержание на предприятии.

Рассчитанные коэффициенты постоянства кадров и коэффициент текучести показывают, что коллектив предприятия сложился и постоянен.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						82
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Однако необходимо обратить внимание на увеличение процента молодежи в числе уволенных и отрицательный коэффициент замещения, что говорит о наличии вакансий на предприятии.

Анализ роста производительности труда как одного из следствий эффективности инвестиций в человеческий капитал показал, что он достаточно высок.

Таким образом, анализируемое предприятие осуществляет значительные вложение в увеличение человеческого капитала своих сотрудников, инвестиции осуществляются по всем направлениям: обучение и образование, здоровье, социальная сфера. Однако не ведется мониторинг и оценка тенденций в кадровой работе, с целью выявления узких мест и прогнозирования ситуации, в кадровой политике предприятия отсутствуют некоторые мероприятия, необходимых в настоящее время.

В выпускной квалификационной работе предлагается осуществить ряд мероприятий по совершенствованию кадровой политики Дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин ОАО «РЖД». В целом реализация мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия обеспечит:

1 Своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства;

2 Привлечение и удержание на предприятии высококвалифицированных работников;

3 Формирование необходимого уровня трудового потенциала предприятия.

Практическую значимость работы может составить внедрение на предприятии следующих предложений. Управление персоналом должно осуществляться через согласование целей между сотрудниками и руководителем.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						83
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Абчук В.А., Трапицын, С.Ю., Тимченко В.В.. Менеджмент.- СПб, Книжный дом. 2012, с.300-331

2 Акберин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учебное пособие - М.: ГАУ, 2012.

3 Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2012. - № 1. - С.50 - 52.

4 Атаманчук Г.В. Конституционные основы государственной службы и кадровой политики. Лекция. - М.: Изд-во РАГС, 2012. - 247 с.

5 Бавыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2014.

6 Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. - 2012. - № 4. - С.28 - 31.

7 Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. - 2011. - № 7. - С.44 - 47.

8 Бессонова З. Проблемы планирования кадрового резерва руководителей. // Экономика и управление. - 2012. - № 6. - С.34-39.

9 Бизюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. - М., 2013. - 159 с.

10 Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. - 2011. - № 1. - С.88 - 101.

11 Богданов Ю.Н., Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. - 2011. - № 11. - С.14 - 19.

12 Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. - 2012. - № 7. - С.48 - 49.

13 В лабиринтах рынка. Под ред. Фельдмана Г.И. - М.: Транспорт, 2012.

14 Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2012. - №4. - С.23 – 34.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		84

- 15 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент». – М.: МГУ, 2014.
- 16 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: - М.: Высш. школа, 2013.
- 17 Володин А., НазарукМ. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. - 2012. - № 10. - С.29 - 31.
- 18 Габитов И. Кадровая политика. - Уфа, РИО БАГСУ, 2012. - 276 с.
- 19 Гаврилица О. Платить или не платить? Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров. - 2012. - № 5. - С.33 - 36.
- 20 Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2014.
- 21 Грачёв М.В. . Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело ЛТД,2012.
- 22 Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело ЛТД, 2013. - 421 с.
- 23 Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 2013. – 642 с.
- 24 Грачёв М.В. Управление трудом (теория и практика капиталистического хозяйствования). – М.: Наука, 2011.
- 25 Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. - М.: Советское радио, 2013.
- 26 Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. - 2012. - № 3. - С.41 - 44.
- 27 Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 2. - С.83 - 88.
- 28 Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 378 с.

29 Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2011.

30 Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. –М.: МИУ,2013.

31 Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело ,2012.

32 Ионов М. Управление персоналом: состояние и перспективы. // Экономист. - 2012 . - № 10. - С.45-49.

33 Кибанов А.Я. Комплексное проектирование системы управления в машиностроении. – М.: МИУ,2012.

34 Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. – М.: МИУ, 2015.

35 Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2012.

36 Колядов Л.В. , Комарова Л.А. , Епифанова Н.П. Структура управления нефтяными компаниями М.: Нефть и газ ,2014.

37 Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2012. - № 1. - С.38 - 41.

38 Кричевский Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело,2012.

39 Кудров В.М. Система управления кадрами: заметки о мировом опыте. // Общество и экономика. - 2012. - № 7-8. - С.56-62.

40 Лагина, Шакирова Организация работы с кадрами и её совершенствовании. - М.: ВНИИЭгазпром , 2008.

41 Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб.пособие для вузов / Н.П. Любушкин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 471 с.

42 Матирко В.И. Проблемы кадровой политики в государственном аппарате. М.: Дело, 2011. - 340 с.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		86

- 43 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента - М.: «Дело ЛТД», 2013. - 279 с.
- 44 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2011.
- 45 Мильнер Б. Управление: пути преодоления кризиса // Вопросы экономики.- 2012. - № 6. - С.24-29.
- 46 Оболенский С.Е. Развитие персонала - путь к эффективному управлению компанией / «Менеджмент за рубежом». - 2012. - №1. - С.65-69.
- 47 Овчинникова Т.И., Хорев А.И., Воронин В.П., Гоз О.М. Развитие системы управления персоналом на примере предприятий Центрального Черноземного экономического региона, ориентированных на потребителя // Кадры предприятия. - 2013. - № 1. - С.86.
- 48 Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М. - М.: Высшая школа, 2013.
- 50 Основы управления персоналом. Под ред. Розарёновой Т.В.- М.:ГАСБУ, 2013.
- 51 Охотский С.В., Анисимова В.М. Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие./ Под общ.ред. С.В.Охотского, В.М. Анисимова. - М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 2011. - 255 с.
- 52 Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 2016.
- 53 Поляков И.А., Ремизов К.С. Справочник экономиста по труду. – М.: Экономика, 2012.
- 54 Проблемы экономики, организации производства, использования трудовых ресурсов нефтяной промышленности в условиях рынка. Тематический сборник научных трудов. - М.: ВНИИОЭНГ, 2011.
- 55 Профессионально - психологические аспекты труда работников газотранспорта (сост. Дятлов В.А.). - М.: Нефть и газ, 2013.
- 56 Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П, Пугачев.-М.:Аспект Пресс, 2013. - 365 с.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						87
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- 57 Пуртова Е. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. - М.: Независимая фирма «Класс», 2011. - 105 с.
- 58 Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - М.: Зевс, 2014.
- 59 Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. Управление по результатам. – М.: Издательская группа «Прогресс», 2012.
- 60 Сборник аннотаций разработок по социально-психологическому обеспечению работы с кадрами и системы непрерывного обучения. Серия: Общеотраслевая. РАО «Газпром» Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажёрный центр. - Калининград, 2012.
- 61 Система работы с кадрами управления. Под ред. Шаховой В.А. – М.: Мысль, 2014.
- 62 Система управления персоналом на предприятии. – М.: Всероссийский центр производительности, 2012
- 63 Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 2013.
- 64 Смирнова А.М. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятиях отрасли (в торговле): учеб пособие / А.М. Смирнова; Краснояр. гос. торг. – экон. ин-т. – Красноярск, 2011. – 92 с.
- 65 Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2013. – 416
- 66 Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? - М.: Бизнес- школа «Интел- синтез», 2014.
- 67 Стэнли Янг. Системное управление организацией. - М.: Советское радио, 2012.
- 68 Травин В.В. , Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 2014.
- 69 Трейси Диана. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга. - М.: Автор, 2012.
- 70 Турчинов А. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. - М.: МПСТ Флинта, 2011. - 195 с.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						88
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

71 Управление персоналом организации: учебник для Вузов. Под ред. Кибанова А. Я. - М.: Инфра - М, 2014.

72 Управленческое консультирование. Под ред. Куба М. - М.: Интерэксперт, 2011.

73 Уткин Э.А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 2013.

74 Шекшня С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Бизнес - школа «Интел- Синтез», 2013.

75 Шкатулла В.И Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Норма - Инфра - М , 2010.

76 Штаффельбах Б. Теоретические основы и функции экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - № 5. - С.18.

					ДП – 080502.65.01 – 2016 ПЗ	Лист
						89
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ПРИЛОЖЕНИЕ

Отчет о штатной численности работников ДПМ Красноярск в 2015 году

№ п/п	Наименование должности / профессии	Количество штатных единиц	Фактическое наличие единиц	Отклонение (+)
1	2	3	4	5
1	Главный инженер (на транспорте, в связи)	1	1	0
2	Главный механик (на транспорте, в связи)	1	1	0
3	Начальник дирекции	1	1	0
4	Заместитель начальника дирекции	1	1	0
5	Заместитель начальника дирекции (по кадрам и социальным вопросам)	1	1	0
6	Заместитель начальника дирекции-начальник отдела	2	1	-1
7	Мастер по эксплуатации и ремонту машин и механизмов	11	11	0
8	Мастер участка производства	3	2	-1
9	Начальник отдела (на транспорте, в связи)	2	2	0
10	Заместитель начальника отдела (на транспорте)	8	5	-3
11	Начальник участка производства	20	18	-2
12	Ведущий инженер	9	8	-1
13	Инженер I категории	4	4	0
14	Инженер II категории	2	1	-1
15	Инженер	4	3	-1
16	Ведущий инженер по безопасности движения	2	2	0
17	Ведущий инженер по метрологии	1	1	0
18	Ведущий инженер по организации и нормированию труда	1	1	0
19	Инженер по организации и нормированию труда I категории	4	3	-1
20	Ведущий специалист по охране труда	2	2	0
21	Специалист по охране труда I категории	5	4	-1
22	Инженер по подготовке кадров I категории	2	2	0

1	2	3	4	5
23	Конструктор I категории	1	1	0
24	Старший механик	3	3	0
25	Механик I категории	4	3	-1
26	Ведущий специалист по управлению персоналом	1	1	0
27	Специалист по управлению персоналом I категории	3	2	-1
28	Техник I категории	1	0	-1
29	Техник по расшифровке лент скоростей I кат.	7	7	0
30	Технолог I категории	6	5	-1
31	Технолог II категории	1	1	0
32	Ведущий экономист	2	2	0
33	Экономист I категории	3	2	-1
34	Инженер по промышленной безопасности I категории	2	1	-1
35	Секретарь начальника (структурного подразделения)	1	1	0
36	Бригадир (осв.) предприятий ж/д транспорта	51	49	-2
37	Водитель автомобиля	1	1	0
38	Водитель дрезины	16	15	-1
39	Помощник водителя дрезины	14	12	-2
40	Кладовщик	1	1	0
41	Кузнец на молотах и прессах	9	7	-2
42	Кузнец ручнойковки	10	8	-2
43	Машинист автомотрисы	195	179	-16
44	Помощник машиниста автомотрисы	104	95	-9
45	Машинист железнодорожно-строительной машины	293	265	-28
46	Помощник машиниста ж/д-строительной машины	210	208	-2
47	Машинист компрессорных установок	38	35	-3
48	Машинист крана (крановщик)	10	9	-1
49	Машинист мотовоза	42	42	0
50	Помощник машиниста мотовоза	49	48	-1
51	Машинист на молотах, прессах и манипуляторах	1	1	0

1	2	3	4	5
52	Наладчик контрольно-измерительных приборов	1	1	0
53	Наладчик строительных машин и механизмов	49	45	-4
54	Наладчик технологического оборудования	2	2	0
55	Обмотчик элементов электрических машин	2	2	0
56	Оператор электронно-вычислительных и вычислительных машин	1	1	0
57	Проводник пассажирского вагона	3	2	-1
58	Распределитель работ	24	22	-2
59	Сварщик термитной сварки	1	1	0
60	Слесарь - инструментальщик	1	1	0
61	Слесарь по ремонту подвижного состава	2	2	0
62	Слесарь по ремонту путевых машин и механизмов	22	19	-3
63	Слесарь-ремонтник	2	2	0
64	Слесарь-сантехник	1	1	0
65	Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования	15	12	-3
66	Станочник широкого профиля	7	6	-1
67	Токарь	13	12	-1
68	Фрезеровщик	1	1	0
69	Шлифовщик	1	1	0
70	Электрогазосварщик	37	34	-3
71	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	11	9	-2
72	Электросварщик ручной сварки	6	5	-1
Всего		1368	1260	-108